



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Vidensdynamikker i nordjysk turisme

Casestudier af vidensbegivenhederinden for kyst- og kulturturisme

Halkier, Henrik; Henriksen, Pennie Fogth; Dahl Olesen, Line; Therkelsen, Anette

Publication date:
2009

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Halkier, H., Henriksen, P. F., Dahl Olesen, L., & Therkelsen, A. (2009). *Vidensdynamikker i nordjysk turisme: Casestudier af vidensbegivenhederinden for kyst- og kulturturisme*. Center for Regional Udvikling (CRU), Aalborg Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

VIDENSDYNAMIKKER I NORDJYSK TURISME

Casestudier af vidensbegivenheder inden for kyst- og kulturturisme



Henrik Halkier
Pennie F. Henriksen
Line Dahl Olesen
Anette Therkelsen

Tourism Research Unit
Aalborg Universitet
<http://turisme.aau.dk/>
Juni 2009

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. INTRODUKTION

1.1. Regionen.....	3
--------------------	---

1.2. Videnstypologier og økonomisk forandring	5
---	---

2. TRE CASESTUDIER

7

2.1. Case 1: “Toppen af Danmark” – Fra lokal promotion til destinationsudvikling

8

1. Etableringsfasen	12
---------------------------	----

2. Professionaliseringsfasen (1997-2006)	17
--	----

3. Videreudviklingsfasen.....	19
-------------------------------	----

Opsummering	23
-------------------	----

2.2. Case 2: Destination Mariagerfjord – Udvikling af helårsturisme

25

1. Før-projektfasen	29
---------------------------	----

2. Ansøgningsfasen	31
--------------------------	----

3. Projektindledningsfasen	33
----------------------------------	----

Opsummering	36
-------------------	----

2.3. Case 3: Regionalisering af kulturarv – Museernes rejse i Nordjylland.....

38

1. Før-projektfasen	41
---------------------------	----

2. Finansieringsfasen	43
-----------------------------	----

3. Produktionsfasen	44
---------------------------	----

4. Driftsfasen	48
----------------------	----

Opsummering	49
-------------------	----

3. KONKLUSIONER OG PERSPEKTIVER.....

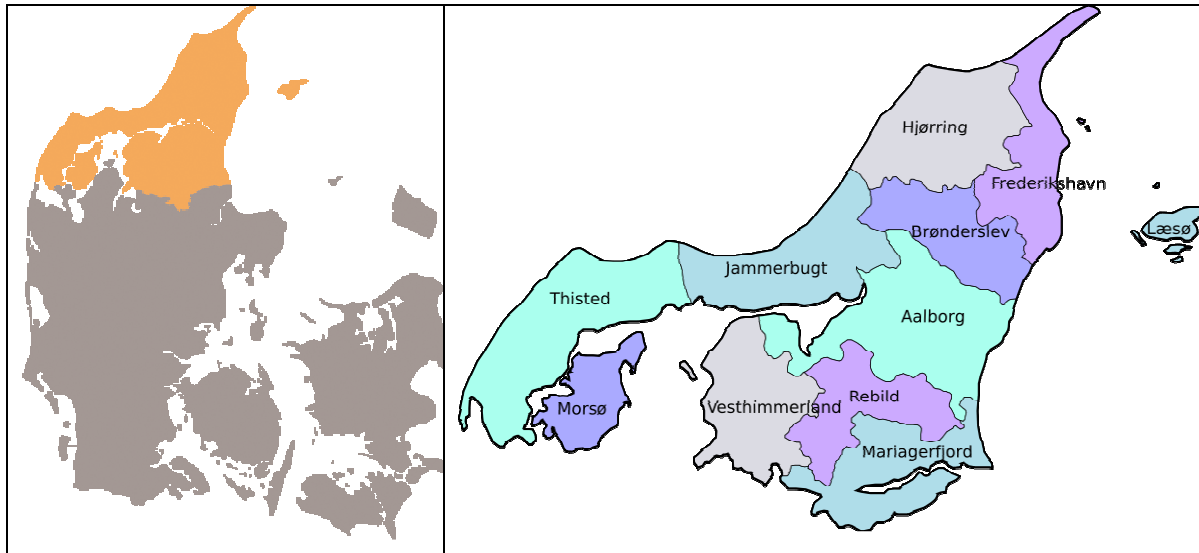
51

Denne tekst er udarbejdet på grundlag af forskning foretaget i forbindelse med EURODITE forskningsprojektet finansieret af EU's 6. rammeprogram, der sætter fokus på vidensprocesser og deres rolle i regional udvikling. Læs mere om projektet på <http://www.eurodite.bham.ac.uk/>. Den dansksprogede rapport er udarbejdet af Jacob Roesgaard Larsen på baggrund af de engelsksprogede arbejdspapirer skrevet af de fire forfattere som led i et projekt om vidensprocesser i regional turismeudvikling sponsoreret af CRU – Center for Regional Udvikling ved Aalborg Universitet

1. INTRODUKTION

1.1. Regionen

Set ud fra et regionalt udviklingsperspektiv har Nordjylland siden 1970'erne gennemgået en væsentlig forvandling. Regionen oplevede et alvorligt fald i den traditionelle sværindustri og i stedet fremkom en mængde nye industrier, specielt inden for telekommunikation, der var stærke inden for research og udvikling (R&D), og som på mange måder var forbundet med tilstedeværelsen af et innovativt universitet med spidskompetencer inden for ingeniørvirksomhed (se fx Halkier, 2008). Forandring har betydet, at den regionale hovedstad Aalborg, der med sine næsten 200.000 indbyggere ubestrideligt er Nordjyllands centrum, gennem adskillige årtier har oplevet høje vækstrater og derfor allerede ved udgangen af 1990'erne mistede sin status som regionalpolitisk støtteområde. I modsætning hertil har især de nordligste og vestligste dele af regionen stadig brug for støtte, grundet relativ lav vækst i formue og befolkningstal samt en forsat dominans af landbrug, traditionelle industrier og turisme. Den gennemsnitlige indkomst i regionen udgør derfor kun 92 % af landsgennemsnittet (som til gengæld udgør 122 % af EU25 gennemsnittet).



Figur 1: Kort over Nordjylland

Denne rapport analyserer tre eksempler på organisationsbaserede vidensdynamikker inden for Nordjyllands turisme, der er valgt fordi turisme udgør en vigtig del af regionens økonomiske aktivitet. Ifølge VisitNordjylland nåede regionens indtægter fra turisme i 2004 op på 6,5 mia. kr., og sektoren beskæftiger, hvad der svarer til omkring 10.900 fuldtidsansatte – 4,4 % af regionens totale beskæftigelse. De største markeder for Nordjyllands turisme er – i nævnte

rækkefølge – Danmark (indenrigsturisme), Norge, Tyskland og Sverige. Altså er Danmarks nabolande de vigtigste markeder. Til trods for at der de seneste 10 år har været en positiv udvikling i antallet af indenlandske turister og en moderat stigning af norske turister, er antallet af overnatninger faldet med cirka 10 % i samme periode. Faldet skyldes således primært et voldsomt fald på det tyske og svenske marked (Visitnordjylland.dk, 2007). Da turisme betragtes som en vigtig bidragsyder til udviklingen af økonomien og ikke mindst de landlige områder i Nordjylland, udgør det generelle fald i overnatninger et problem for regionen. I samarbejde med de andre turismeaktører i regionen forsøger offentlige turistorganisationer derfor at udvikle og forbedre turistprodukterne og markedsføringsindsatsen.

Kyst- og ferieturisme er de populæreste former for turisme i Nordjylland, men især Aalborg by (regionens største) har de seneste år yderligere udbygget sin position som MICE-destination (VisitNordjylland.dk, 2007; Berg Schmidt & Halkier, 2008; Halkier et al., 2008). Regionen er først og fremmest betragtet som en turismedestination, der udbyder natur- og kulturrelaterede oplevelser for hele familien samt gode muligheder for at slappe af. Kysten med sine brede strande, hyggelige byer, gallerier og restauranter udgør en vigtig del af det nordjyske turismeprodukt. Endvidere tilbyder Aalborg gode muligheder for shopping, et livligt natteliv, kulturelle begivenheder fordelt over hele året og faciliteter for erhvervsturisme (VisitNordjylland.dk, 2007; Berg Schmidt & Halkier, 2008). Regionen har en veludviklet infrastruktur og stor overnatningskapacitet i både i de kystnære områder og de større byer. Langt størstedelen af de turister, der besøger Nordjylland, rejser i små selvorganiserede grupper bestående af familie og venner, og grupperejser spiller kun en begrænset rolle. Regionen har daglige færgeafgange mellem Norge, Sverige og Danmark; motorvejsnetværket og togforbindelserne sikrer, at området er lettilgængeligt over land; og Aalborg lufthavn modtager mange daglige indenrigs- såvel som internationale fly (Hjalager & Jensen, 2001).

Nordjyllands image som destination for ferieturisme er traditionelt forbundet med hav, strand, natur og derfor med sommerferie, da vejret gør, at dette tidspunkt umiddelbart er mest fordelagtigt. En væsentlig udfordring for turismesektoren i Nordjylland er derfor at udvide sæsonen for at afhjælpe flaskehalsproblemer i højsæsonen samt sikre en bedre udnyttelse af kapaciteten, øge indtjeningen og modvirke det kraftige fald i beskæftigelse inden for turisme i lavsæsonen. Dette er nogle af grundene til, at fokus på sæsonudvidelse – og på det seneste helårsturisme – møder bred opbakning blandt interessenter, samtidig med at regionens popularitet som destination i sommermånederne skal opretholdes hos turisterne, da denne periode unægtelig udgør fundamentet for turisme i Nordjylland. Som på mange andre

turismdestinationer, der domineres af individuelle besøgende som skaber deres egen ferieoplevelse ved at gøre brug af en række, hovedsageligt små og lokale, serviceudbydere, spiller de samarbejdende destinationsselskaber samt offentlige initiativer til erhvervsfremme vedrørende markedsføring af destinationen og udviklingen af nye produkter en vigtig rolle. Som i andre dele af verden, besidder disse selskaber også i Danmark en stærk territorial dimension, der indbefatter en række lokale, inter-lokale, regionale og nationale organisationer med en varierende grad af samarbejde og/eller konkurrence langs horisontale og vertikale linjer (Hall, 2008; Halkier, 2009).

1.2. Videnstypologier og økonomisk forandring

For at kunne gøre rede for måderne, hvorpå økonomisk brugbar viden genereres, er det, som foreslået af Cooke (2005), nyttigt at skelne mellem *videnstyper* i forhold til de forskellige epistemologiske regler, der gør, at viden adskiller sig fra tro. I det følgende skelnes der således mellem analytisk (naturvidenskabelig) viden, syntetisk (ingeniør- og samfundsvidenskabelig) viden og symbolsk (kunst- og kommunikationsvidenskabelig) viden. Om end det nu til dags er svært at opretholde en skarp adskillelse af grænserne mellem forskellige forskningsområder i praksis, kan brugen af den traditionelle opdeling af videnskabeligt arbejde stadig fungere som et heuristisk apparat, der skelner mellem forskellige typer af viden afhængig af de underliggende sandhedskriterier: analytisk viden kan spores tilbage til universelle lovmæssigheder (fx naturlove), syntetisk viden refererer til generaliseringen af empiriske observationer (hvad systematisk bearbejdelse af erfaringer har vist, virker i praksis under lignende omstændigheder), og symbolsk viden handler om at forstå de værdier, som er fremherskende i (dele af) samfundet (dvs. hvad virker tiltrækkende/frastødende). Introduktionen af denne typologi har den fordel, at den undgår at fokusere ensidigt på én specifik type viden (traditionelt den analytisk/videnskabelige) og i stedet inkluderer mere pragmatiske og kreative former af viden, der er vigtige for de individuelle virksomheder og regioners økonomiske succes. Samtidig skal det naturligvis understreges, at konkrete økonomiske aktiviteter i en specifik historisk kontekst i varierende grad kan trække på forskellige typer af viden.

Tabel 1: Vidensgenerering			
	<i>Analytisk</i>	<i>Syntetisk</i>	<i>Symbolsk</i>
<i>Opdagelse</i>			
<i>Undersøgelse</i>			
<i>Udnyttelse</i>			

Derudover, og igen inspireret af Cooke, skal der også tages højde for, hvorvidt de foreliggende vidensprocesser skaber økonomisk brugbare ressourcer. Dette aspekt indfanges ved at skelne mellem forskellige *vidensmomenter*, der gradvist bliver mere og mere orienteret mod praktisk anvendelse, efterhånden som vi bevæger os fra opdagelse (søgen efter ny viden) via undersøgelse (teste nytteværdien af viden) til udnyttelse (det økonomiske brug af viden). Det skal imidlertid understreges, at opdagelse-undersøgelse-udnyttelse ikke skal anskues som en uni-lineær sekvens, men snarere som forskellige momenter i konkrete processer af vidensproduktion, der er tæt sammenknyttet men tidsmæssigt ofte overlapper hinanden.

Typer og momenter af vidensgenerering kan opstilles i en krydstabel, som det fremgår af Tabel 1, for derigennem at illustrere variationen i de vidensprocesser, som potentielt kan påvirkes af offentlige mål for erhvervsfremme. Der er klart nok forskel på at skulle fremme erhvervsudviklingen, hvis det der er mangel på er fx finansiering af udnyttelsen af gennemtestet analytisk viden inden for bioteknologi, eller problemet er fraværet af symbolsk viden om tyske turisters sommerferie-drømme.

2. TRE CASESTUDIER

Rapportens tre casestudier af organisationsbaserede vidensdynamikker inden for turismesektoren i Nordjylland fokuserer alle på vidensbegivenheder, der relaterer sig til den offentlige sektors forsøg på at fremkalde forandringer hos regionens turismeaktører, enten via aktiviteter i destinationsselskaber (case 1 og 2) eller en indsats for at øge den turistmæssige appel ved allerede eksisterende kulturelle attraktioner (case 3).

De turismemæssige vidensdynamikker, der er blevet studeret i Nordjylland, kunne fremstå som et eksempel på et hurtigt stigende behov for et bredere, kombinatorisk, vidensgrundlag (Berg Schmidt & Halkier, 2008). Skønt det står klart, at vidensdynamikker inden for turisme har haft tendens til at være kumulative i den forstand, at opbygning af ”tavs” viden omkring de besøgendes præferencer og produktudviklingsmuligheder ofte har været dominerende, så synes de seneste årtiers kombinationen af:

- Digitaliseret markedsføring og booking
- Stigende pointering af inter-lokalt/regionalt samarbejde og
- Koordineret produktudvikling i relation til eksempelvis helårsturisme,

imidlertid at pege på, at opretholdelsen af eksisterende services på baggrund af akkumuleret viden ikke længere er tilstrækkelig. For at kunne overleve på længere sigt er aktørerne nødt til at kunne håndtere ny teknologi, opbygge et intensivt samarbejde og udvikle nye oplevelser, der tilsammen vil gøre Nordjylland til et mere attraktivt sted for turister.

Samtidig er det også tydeligt, at vidensinteraktioner over længere afstande har fået større betydning. På den ene side er den geografiske rækkevidde for netværksbaserede vidensinteraktioner blandt individuelle aktørgrupper generelt blevet større, om end de har forskellige udgangspunkter (små og mellemstore virksomheder integreres i større destinationer, lokale museer forøger deres samarbejde, store attraktioner involverer sig i nationale netværk, det regionale destinationsselskab arbejder tættere sammen med VisitDenmark, vidensinstitutioner bliver mere aktive i internationale netværk). På den anden side er markedsbaseret vidensinteraktioner med (internationale) besøgende i højere grad blevet formaliseret gennem mere systematiske og dybdegående former for markedsundersøgelse.

Med hensyn til mobilitet og forankring er det generelle billede, at det forsat er vigtigt at tilpasse ekstern viden til den givne kontekst, men i visse afgrænsede områder er fjerne vidensinteraktioner tillige begyndt at have effekt også uden for Nordjylland, hvilket

eksempelvis ses i forhold til organiseringen af destinationsselskab og praksis i forbindelse med det nationale helårs-turismeprojekt.

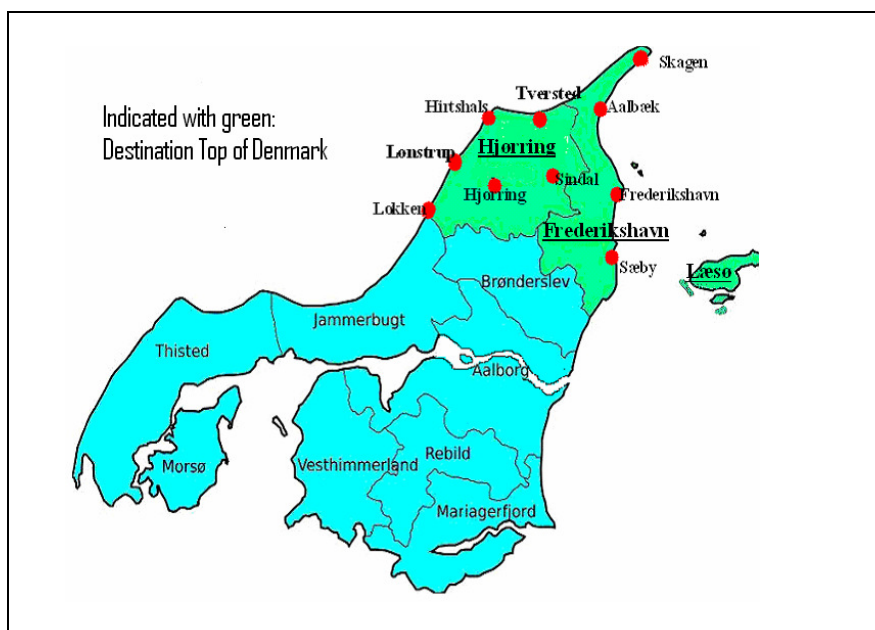
Grundet mangfoldigheden og udviklingen i Nordjyllands turisme ville mange forskellige cases have været relevante for denne undersøgelse, men de tre organisationsbaserede vidensdynamikker er valgt, fordi de afspejler tre forskellige aspekter af, hvad der utvivlsomt udgør en central problemstilling for destinationer, som er baseret på at tiltrække selvorganiserede grupper af besøgende, nemlig behovet for at koordinere aktiviteter mellem uafhængige udbydere af services og oplevelser for turister med henblik på udviklingen af nye attraktioner og services, som vil kunne øge destinationens appeal uden for sommerhøjsæsonen. To af nedenstående studier retter fokus mod projekter, der har forsøgt at koordinere aktiviteterne inden for en geografisk afgrænset destination, hvoraf det ene er et mangeårigt og tilsyneladende succesfuldt projekt, og det andet et nyere og mere vanskeligt, mens det tredje studie gennemgår et forsøg på at få museer, som offentligt støttede attraktioner, til at blive en mere integreret del af regionens besøgs-/oplevelsesøkonomi. Afhængig af størrelsen og kompleksiteten af de individuelle netværk varierer antallet af interviews i de enkelte cases, men grundprincippet har i alle tilfælde været at lokalisere nye interviews, indtil casen er udtømt, det vil sige, at der ikke længere dukker nye perspektiver op, idet alle de vigtigste interessenter er dækket ind.

2.1. Case 1: “Toppen af Danmark” – Fra lokal promotion til destinationsudvikling

Projektets første casestudie omhandler en vidensbegivenhed, der strækker sig over en periode på næsten to årtier, idet den omfatter henholdsvis dannelsen af destinationsselskabet i den nordligste region af Jylland – i markedsføringssammenhænge bedre kendt under betegnelsen ”Toppen af Danmark” – samt den efterfølgende og gradvise ændring af destinationens aktiviteter, hvor man er gået fra udelukkende at koncentrere sig om at servicere allerede eksisterende turister til det nuværende fokus på udviklingen af produkter målrettet nye turisttyper (for en udvidet rapport, se Henriksen 2008).

På grund af den økonomiske betydning, som turismen har for denne del af Nordjylland, og destinationens fragmenterede struktur af udbydere af turistservices (jf. kap. 2.1.), har

offentlig erhvervsfremme længe været anset som en betydningsfuld faktor til at bibeholde eller øge turismen som økonomisk aktiv for området. Oprindeligt var turismepolitikken domineret af lokale markedsføringsaktiviteter samt services, der skulle gøre information om lokalområdet tilgængelig for de besøgende. Et skifte i retning af en markedsføring, der skulle omfatte hele destinationsområdet, krævede således først og fremmest, at man gjorde op med den hidtidige konkurrence blandt de lokale aktører. I forhold til dette betød det nuværende fokus på produktudvikling en strategisk kursændring med satsning på nye markeder, og ville derfor kræve et samarbejde mellem områdets mangfoldige private og offentlige aktører. Det kunne derfor forventes, at de vidensprocesser, der først skulle føre til et fælles destinationsselskab og senere ændre dets strategi for turismeudvikling, ville medføre konflikter mellem aktørerne med udspring i især geografiske og tidsmæssige faktorer. Rivaliseringer mellem nabolokaliteter, der i årtier havde konkurreret om at tiltrække de samme turister, måtte med andre ord overvindes, såfremt en destinationsbaseret service og markedsføring skulle etableres. Senere måtte den traditionelle præference for at øge antallet af turister gennem markedsføring i forhold til eksisterende markeder ændres, eftersom det strategiske fokus rettedes mod udviklingen af nye produkter, der på længere sigt skulle være i stand til også at tiltrække nye grupper af besøgende.



Figur 2: Kort over destinationen Toppen af Danmark

Der findes to årsager til, at Toppen af Danmark er valgt som casestudie af en organisationsbaseret vidensdynamik. Fra et *turisme* perspektiv omhandler

vidensbegivenheden således en type policy-ændringer, der har fundet sted på mange turistdestinationer i løbet af de seneste årtier (Hall 2008), ikke mindst på de destinationer, der ikke domineres af pakkerejse-turisme, men derimod satser på at tiltrække turister, der selv organiserer deres ferierejse (Halkier 2009). Derudover kan et casestudie af denne destinationstype også begrundes i turisternes rejsemønstre, der i stigende grad præges af individualisme, samt det faktum, at antallet af årlige, berettigede feriedage kontinuerligt forøges, hvilket gør rejser uden for højsæsonen til et mere og mere udbredt fænomen. Resultaterne af casestudiet kan således vise sig at være relevante også for andre destinationer. Set fra et *nationalt og regionalt* perspektiv, er Toppen af Danmark i særdeleshed interessant, fordi destinationen ofte er blevet opfattet som ”den nordjyske kronjuvel” og anset som den vigtigste kystnære feriedestination i Danmark. Derudover har dets destinationsselskab ikke blot formået at udvikle et højt profileret og anerkendt brand, ”Lysets Land”, men er desuden blevet udvalgt af VisitDenmark (VDK) til at udgøre én af i alt syv ”super-helårsdestinationer” i et nationalt initiativ, der har til formål at forlænge turistsæsonen på de danske kystdestinationer. Kort sagt omhandler casestudiet emner, der kan vise sig at være af central betydning for mange europæiske destinationer ved at fokusere på en destination og et destinationsselskab, der angiveligt har haft succes med at overvinde lokale rivaliseringer og engagere aktørerne i en destinationsomspændende produktudvikling.

Udviklingen af selskabets organisation og dets virkefelt, i dette tilfælde offentlig turismepromotion og udviklingsaktiviteter, er på denne vis centrum for dette casestudie. Første del vil således fokusere på, hvilke vidensdynamikker der karakteriserede fremkomsten af netværkssamarbejdet mellem private og offentlige turismeaktører fra de 9 implicerede kommuner, en proces der tager sin begyndelse i slutningen af 1980-erne. Der vil i særdeleshed blive lagt vægt på den vidensdynamik, der har været kendetegnende for tilblivelsen af den organisatoriske struktur samt aktørernes formåen til i det hele taget at opbygge et samarbejde. Efterfølgende vil anden del af studiet kigge nærmere på vidensdynamikken i forbindelse med TADs nuværende involvering i et nationalt og regionalt turismepolicy projekt, hvor produktudvikling af destinationens turistoplevelser har til formål at fremme helårsturisme i Danmark.

Som fremhævet ovenfor, udgør turismen en væsentlig sektor for Nordjylland, og turismeaktører er gået fra at betragte deres nærmeste naboer som deres primære konkurrenter til at fokusere på nabolandene og, i kraft af lavprisselskaberne, nu også på sydeuropæiske destinationer som centrale rivaler i tiltrækningen af turister. For at kunne overleve og opnå fremgang i en branche, der er præget af stigende konkurrence, er private og offentlige

turismeaktører begyndt at slå ikke blot finansielle ressourcer sammen, men tillige ressourcer som tid, politisk indflydelse, management og tekniske evner samt viden omkring turistmarkedet for derigennem at skabe en mere professionel service samt nationale og internationale marketingsaktiviteter. Derudover er det målet at få mængden af individuelle og uafhængige serviceleverandører til at sammenstemme deres produktudbud, så destinationens overordnede turismeprodukt også appellerer til nye grupper af besøgende. Ved at samle de forskellige aktører inden for offentlig og privat regi i et decentraliseret netværk har destinationsselskabet og området generelt opnået en stærk markedsposition som *én* destination i stedet for mange (meget) små destinationer. Succesen skyldes især aktørernes evne til at etablere en vidensdeling og et internt samarbejde med henblik på at opnå en fælles markedsføring, der har større gennemslagskraft, og på det seneste har man tillige engageret sig i et omfattende forsøg på at udvikle destinationens turismeprodukt. Kort sagt, hvis ikke destinationsselskabet havde formået at bibringe en opfattelse af, at man kunne gøre en forskel ved at få tidligere konkurrerende lokaliteter til at samarbejde og gradvist udvide dette samarbejde fra at omfatte promotion til også at indbefatte en decideret produktudvikling for derigennem bibeholde eller øge antallet af besøgende, kunne dets politiske sponsorer ende med at anse organisationen for overflødig, og destinationsselskabet ville som følge heraf have risikeret at blive nedlagt.

Undersøgelsen er opdelt i to primære udviklingsfaser: en etableringsfase og videreudviklingsfase. De to faser adskilles af en professionaliseringsfase, der i denne undersøgelse imidlertid er blevet behandlet mere overfladisk. Den første af de to hovedfaser, *etableringsfasen*, fokuserer hovedsageligt på destinationsselskabets tilblivelse i perioden 1989 til 1996, hvordan organisationen og dets struktur opbygges og hvilke vidensdynamikker, der karakteriserer etableringen af en fælles service- og marketingsindsats. I den efterfølgende *professionaliseringsfase* sker en gradvis finjustering af de oprindelige udviklingstiltag uden at der dog introduceres kvalitativt nye elementer. Til sidst beskrives den anden hovedfase, *videreudviklingsfase*, der strækker sig fra 2006 til 2008, hvor destinationsselskabets handlinger har ændret sig over en relativ kort periode gennem involvering i nationale og regionale erhvervsfremmeinitiativer, der løber frem til 2015, hvor man med udgangspunkt i eksisterende organisatoriske evner forsøger at benytte produktudvikling til at skabe helårsturisme på de danske kystdestinationer. Dette casestudie af en organisationsbaseret vidensdynamik vil med andre ord rette fokus mod to på hinanden følgende policy-ændringer: først skabelsen af en destinationsomspændende service og markedsføring, og dernæst et strategisk skifte i retning af at udvikle nye turismeprodukter på destinationen. Princippet bag

opdelingen af vidensbegivenheden i to faser er således baseret på to forskellige udfordringer, som destinationen stod overfor; henholdsvis konkurrence mellem lokalområder og producent-konservatisme. Destinationsselskabet, der består af et decentraliseret netværk med gensidig ressourceafhængighed mellem dets forskellige parter, initierede og implementerede ændringerne, og undersøgelsen af vidensdynamikker baserer sig derfor på 13 kvalitative interviews udført inden for 3 primære interessentgrupper, hovedsageligt på regional og ledelsesniveau, i destinationsselskabet:

- *Lokale turistchefer*, der ikke blot er ansvarlige for udviklingen af deres lokale område men også for projekter på destinationsniveau.
- *Den administrative kerne*, der varetager en række opgaver inden for koordination og administration, fungerer som sekretariat for bestyrelsen og samarbejder med de lokale turistbureauer.
- *Organisationens bestyrelse*, der er repræsenteret af udvalgte lokale politikere, som overvåger den overordnede udvikling af turisme på destinationen, opstiller det årlige budget for destinationsselskabet og sikrer, at udviklingsplanerne for Toppen af Danmark er konsistente med de øvrige offentlige policies.

1. ETABLERINGSFASEN

I 1989 blev Toppen af Danmark stiftet som en fond (FTAD), da 9 lokale turistforeninger besluttede at danne et fælles netværk med det formål at udvikle et fælles elektronisk reservationssystem for de sommerhuse, hvis udlejning blev administreret individuelt af de lokale turistbureauer. Motivationen for at etablere et netværk var således at styrke markedsføringsaktiviteterne og FTAD blev grundlagt som et netværk med en decentral struktur der hurtigt udviklede sig til at bestå af adskillige udvalg, der skulle varetage forskellige opgaver såsom marketing, produktudvikling og kompetenceudvikling. Etableringen af fonden var et resultat af tildeling af EU-støtte over en treårig periode (1989-1991) med det formål at udvikle service- og markedsføringsindsatsen på destinationen, og i 1992/93 besluttede sammenslutningen derfor at købe annonceplads for at give turisterne et bedre indtryk af destinationens geografiske sammenhæng. I starten havde hvert af de 9 turistbureauer deres egen lille sort/hvide pamflet til at markedsføre deres lokale sommerhuse, men i 1995 modtog FTAD yderligere midler fra EU, hvilke tjente det formål at forlænge den

turistmæssige højsæson samt fremstille en fælles brochure for hele destinationsområdet. Parallelt hermed besluttede den danske regering at give nationale midler til turismeudvikling og inviterede således offentlige og private interessenter til et samarbejde på tværs af eksisterende administrative skel for derigennem at etablere flere regionale og destinationsbaserede organisationer. Som følge heraf ændrede FTAD i 1995/96 sin organisationsstruktur og blev til et aktieselskab, Toppen af Danmark A/S (TAD), bestående af de lokale turistforeninger fra den tidligere sammenslutning FTAD samt de tilhørende kommuner. Med andre ord opstod der et partnerskab mellem offentlige og private aktører med det sigte at stimulere udviklingen af turistdestinationen Toppen af Danmark.

TADs væsentligste udfordring i etableringsfasen var med andre ord at sikre turismeaktørernes villighed til at samarbejde og tilsidesætte lokal egennytte for dermed at skabe konkurrencemæssige fordele for hele destinationsområdet. Forretningsmodellen i denne første fase havde til hensigt at tilbyde en mere effektiv service for turisterne – et elektronisk bookingsystem var stadig banebrydende i slutningen af 1980'erne – samt øge gennemslagskraften af destinationens markedsføring på det internationale marked gennem en fælles indsats. Begge disse målsætninger havde til hensigt at tiltrække flere turister af samme type, som de der allerede besøgte destinationen, ved at gøre destinationen mere tilgængelig og synlig. Den socio-politiske drivkraft bag alt dette var turismens væsentlige betydning for den nordligste del af Danmark, sammenholdt med den udbredte opfattelse hos de lokale politikere af, at destinationen kunne gøre det bedre med hensyn til antallet af besøgende og deres døgnforbrug på destinationen – og derudover naturligvis også formodningen om, at destinationens økonomiske situation kunne forbedres via offentlig erhvervsfremme.

Indtil 1989 fandtes der i Danmark stort set ingen eller kun ganske få turismemæssige samarbejdskonstellationer på tværs af administrative skel, og således var forholdet mellem interessenterne i TAD også præget af konkurrence og svage tillidsrelationer. Følgelig beskrives den oprindelige organisationsstruktur, hvor TAD i 1989 blev opbygget som et decentraliseret organisationsnetværk, af interviewpersonerne da også ubetinget set som et naturligt valg af organisationsstruktur, idet man herigennem sikrede de lokale interessenters indflydelse på beslutningerne, hvilket var med til at afhjælpe eventuel modstand mod forandringerne. Da det organisatoriske netværk i TAD i 1995/96 blev omdannet til et aktieselskab under involvering af repræsentanter fra de lokale myndigheder, blev en mere hierarkisk og centraliseret organisationsstruktur diskuteret, men forslaget blev dog i sidste instans forkastet, da man mente, at strukturen på sigt ville være uhensigtsmæssig i forhold til at bibeholde de lokale interessenters opbakning. I opbygningen af organisationen var det den

administrative kernes ansvar at indsamle og oparbejde viden om, hvordan man lovformeligt og finansielt kunne sikre netværkets fremtid som samarbejdsenhed. Fra eksterne kilder tilegnede man sig specifik teknisk viden, som blev anvendt uden egentlige tilpasninger i forhold til destinationen. Derudover blev tidligere erfaringer hos andre danske destinationsselskaber observeret og brugt som informationskilde til, hvordan man i hvert fald *ikke* skulle strukturere organisationen, da alle tidligere forsøg på at etablere centraliserede destinationsselskaber i dansk turisme mildest talt ikke havde været succesfulde, men havde resulteret i konkurs, så snart det oprindelige EU-tilskud ophørte. Der blev tillige opbygget viden gennem vidensdeling og samarbejdsaktiviteter internt i organisationen, hvilket spillede en afgørende rolle, da det bidrog til interessenternes indbyrdes forståelse af samarbejdet i forhold til kompetenceforventninger, krav, tilgængelige ressourcer og ansvar. Udvekslingen af viden, ideer, erfaringer og synspunkter mellem de forskellige interessenter i TAD udgjorde dermed den vigtigste vidensdynamik i etableringsfasen.

Med hensyn til aktiviteter i forbindelse med turismeudvikling var de første samarbejds-mæssige opgaver for TAD fokuseret omkring serviceoptimering samt udviklingen af en fælles marketingsprofil for destinationen. I den forbindelse spillede de lokale turistchefer en vigtig rolle, idet de som ansvarlige for destinationsselskabets forskellige udvalg skulle stå i spidsen for selskabets fælles projekter. Intern viden vedrørende produkter, service og marketing, der hidtil havde været holdt inden for egne lokale sfærer blev undersøgt og kombineret med det formål at skabe en mere ensartet oplevelse for turisten samt følelsen af sammenhæng og fællesskab mellem private turismeaktører på tværs af hele destinationen. På den baggrund blev det totale udbud af turistoplevelser koordineret og kortlagt i detaljer som udgangspunkt for at udvikle et fælles markedsføringsmateriale, og på denne vis var udviklingen af destinationens marketing en af de primære vidensgenererende aktiviteter i etableringsfasen. Udover den viden, der blev skabt internt i organisationen gennem vidensdeling, supplerede man med eksterne kilder i relation til eksempelvis kompetenceudvikling, samarbejde og brug af medier, idet man benyttede sig af eksperter og konsulenter som inspirationskilde og vejledning til destinationsselskabets aktiviteter.

Alt i alt eksisterede der i etableringsfasen en stærk forbindelse mellem den rolle, som henholdsvis organisatorisk viden og produktbaseret viden spillede. Den decentraliserede netværksmodel, der er valgt på baggrund af eksisterende erfaringer, har gjort destinationsselskabet i stand til at generere detaljeret viden omkring de lokale udbydere af turist-services, og mens en større viden omkring destinationens produkt først og fremmest er brugt til at øge tilgængeligheden og synligheden af destinationen for potentielle internationale

besøgende, har en generel opfattelse af, at de nye services vil være succesfulde, samtidig medført en tillid til organisationsmodellen og til fordelene ved at yde en fælles indsats.

Et samarbejde mellem destinationens lokale turistforeninger udgjorde den første samarbejdsrelation og skabte dermed fundamentet for destinationsselskabet og den efterfølgende involvering af offentlige, kommunale interessenter. Uden EU-tilskud og en national kapitaltilførsel ville destinationens turismeinteressenter dog ikke have haft tilstrækkelige finansielle midler eller opnået den lokale, politiske opbakning, som det krævede for at igangsætte og udvikle destinationssamarbejdet. Destinationens interessenter blev inddraget i udviklingen og markedsføringen af de individuelle produkter, og i praksis opstod hurtigt et tillidsforhold mellem interessenterne, grundet de positive resultater i form af serviceoptimering, en samlet markedsprofil og forlængelse af højsæsonen. Endvidere havde de forskellige aktørgrupper hver deres respektive vidensstyrker, kompetencer og forbindelsesled: de lokale turistchefer havde således megen viden vedrørende den totale turistoplevelse, den administrative kerne var yderst kompetent til at løse administrative opgaver og forestå den overordnede projektkoordination, mens bestyrelsen besad stor politisk viden og mange nyttige forbindelser. De individuelle interessenters viden blev transmitteret fra én aktørgruppe til en anden med det resultat, at der opstod en høj grad af vidensdynamik internt i organisationen – hvilket ikke mindst skyldes den decentraliserede netværksstruktur, som betyder, at de interviewede interessenter indgår i mere end én af de tre grupperinger – og forholdet mellem interessenterne i TAD udvikledes sig dermed hurtigt til at være mere uformel. Ved at arbejde sammen gennem en årrække kom mange af aktørerne efterhånden til at kende hinandens professionelle kompetencer, og på denne vis blev tillidsrelationer af personlig og professionel karakter et af destinationsselskabets primære kendetegn.

Intern vidensdeling gennem netværk, eksempelvis via udvalgene og den daglige kontakt, blev opfattet som den vigtigste vidensproces inden for TAD i etableringsfasen. Samarbejdet mellem lokale turistchefer og private turismeinteressenter var (og er forsat) en af hjørnestenene i destinationsselskabets virke. Dette skyldes især, at små, private turismeinteressenter generelt udgør majoriteten af aktører inden for den danske turistsektor og uden deres støtte og villighed til at samarbejde og deltage aktivt, ville initiativer til turismeudvikling have vanskeligt ved at være succesfulde. De lokale turistchefer i TAD havde således en god fornemmelse for de private turismeinteressenters ønsker, ideer og forbehold i forhold til lokalt samarbejde og tillidsforhold, hvorfor de lokale turistchefer hurtigt kom til at fungere som bindeleddet mellem TAD som destinationsomspændende organisation og de lokalt baserede, private turismeaktører. Herudover opnåedes der også

viden gennem eksterne interaktioner med især marketingeksperter, specialister, juridiske konsulenter og nationale interesseorganisationer. De fleste af disse blev primært brugt som generelle inspirationskilder, der kunne tilpasses destinationens specifikke omstændigheder. Dog blev specifik teknisk viden vedrørende juridiske forhold samt viden omkring organisationsstruktur og samarbejde mellem private og offentlige interessenter på tværs af administrative skel direkte overført og anvendt inden for TAD, hvor juridiske konsulenter og Kommunernes Landsforening var de to største eksterne kilder til viden.

I kontrast hertil var samarbejdet mellem turismeinteressenter fra forskellige administrative niveauer (destination, region og nation) stadig relativt begrænset i etableringsfasen. Til trods for at andres erfaringer blev observeret på afstand, havde TAD ingen direkte kontakt med andre danske destinationsselskaber med hensyn til udviklingen af organisationsstruktur, og derudover blev tilgængeligt input fra den nationale turistorganisation, Danmarks Turistråd (nu: VisitDenmark), omkring organisering af destinationsselskaber tilsyneladende ignoreret, da nationale turistaktører på daværende tidspunkt blev anset som værende "... fra en anden planet...".

Når der ses tilbage på etableringsfasen af TAD, giver interviewpersonerne udtryk for, at der blev opnået en tilstrækkelig grad af vidensinteraktion via de interessenter, man selv udpegede som nøgleinteressenter. Til trods for at man på forhånd ikke havde den viden, det krævede for at etablere et samarbejdsforhold mellem turismeinteressenter, blev det aldrig set som problematisk at fremskaffe den nødvendige viden – det var blot et spørgsmål om at kontakte de folk, som man mente kunne være behjælpelige.

I etableringsfasen havde destinationens nøgleaktører, offentlige såvel som private, samme sigte, der omhandlede en styrkelse af turisme som økonomisk aktiv for området. Så til trods for, at de individuelle motiver naturligvis varierede – økonomisk gevinst for den private virksomhed, et større skattegrundlag for de lokale myndigheder, organisatorisk selvopretholdelse for TAD – så var slutresultatet et stærkt videnssamarbejde inden for destinationsselskabets decentraliserede netværk og den tilknyttede udvikling af nye tværlokale turismeservices med henblik på en volumenforøgelse af de eksisterende former for turisme. Til trods for at eksterne finansielle stimuli har muliggjort policyændringerne, så var den primære vidensinteraktion dog helt klart sket gennem mobilisering af lokal viden, og i det omfang ændringsprocesserne krævede ekstern viden, kunne dette hurtigt fremskaffes via eksterne kilder enten som markedsudbud (fx juridiske konsulenter) eller netværk (fx Kommunernes Landsforening). På den måde foregik vidensinteraktionerne i etableringsfasen hovedsageligt internt på destinationen – man mobiliserede altså den lokalbaserede viden, som

hidtil havde været brugt til at konkurrere med nabolokaliteter frem for at styrke den samlede destinations position i relation til internationale konkurrenter.

2. PROFESSIONALISERINGSFASEN (1997-2006)

Opmærksomheden på Nordjyllands turismesektors betydning for økonomisk vækst forstærkedes i de sene 1990'ere og tidlige 2000'ere, idet området, der udgjorde destinationen Toppen af Danmark, gennemgik en industriel og beskæftigelsesmæssig udvikling. I 1999 lukkede skibsværftet *Danyard*, der efter mange års virke i Frederikshavn valgte at flytte hele deres produktionsapparat udenlands, hvilket resulterede i, at mange lokale mistede deres arbejde. Samme år besluttede EU at stoppe al toldfri handel mellem de europæiske lande. Denne beslutning havde betydning for turisttilstrømningen til Toppen af Danmark, da især Frederikshavn i gennem en lang årrække havde nydt godt af et stort antal svenske og norske turister, der besøgte byen for at handle forskellige toldfrie varer, eksempelvis alkohol og tobak, og ifølge TAD medførte afviklingen af den toldfrie handel en nedgang på 40 % i destinationens handels- og endagsturisme. Slutningen af 1990'ere og det tidlige 2000'ende var derfor i det hele taget en svær tid for destinationens erhvervssektorer, men turismen blev dog forsat anset som et instrument, der kunne være med til at skabe økonomisk vækst samt mere beskæftigelse og endog i nogen grad som en mulig vej til en generel fornyelse af området.

Der blev derfor taget nye initiativer med henblik på først og fremmest at professionalisere TAD som destinationsselskab, og i 2001 blev der således udviklet en strategi, faktisk TADs første formelle turismestrategi, som opstillede fælles visioner, målsætninger og handlingsplaner for destinationsselskabet og dets interessenter. I 2002 blev en marketingsstrategi tillige initieret med det formål at udvikle et stærkt, fælles destinationsbrand, baseret på destinationens nøglekarakteristika, hvilket resulterede i branding kampagnen "*Lysets Land*", som tre år i træk (2005, 2006, 2007) vandt VisitDenmarks pris som bedste brand. Kampagnen havde til sigte at brande destinationen eksternt med henblik på at tiltrække flere turister ved at markedsføre destinationen som én destination, der bestod af forskellige turisme produkter og som samtidig udmærkede sig ved et specielt lys og landskab med et unikt farvespil på grund af destinationens omkringliggende hav. Internt kan TADs brandingkampagne endvidere siges at have styrket følelsen af fællesskab, da den bidrog til en fælles identitet gennem noget håndgribeligt (det naturlige lys), der både var kendetegnede for

destinationen som helhed og samtidig kunne benyttes af de individuelle aktører i TAD uafhængig af produkttype eller funktion.

De primære udfordringer i denne fase indebar en professionalisering og styrkelse af den interne såvel som den eksterne turismeudviklingsindsats, hvilket delvist blev gjort gennem udformningen af henholdsvis en formel turismestrategi og en marketingsstrategi. Destinationsselskabet var allerede struktureret og organiseret, og interessenterne samarbejdede, men behovet for et ekstra strategisk fokus på fremtidige udviklinger var ikke mindst afgørende i forhold til eksterne faktorer som nedgang i beskæftigelse og internationale, politiske beslutninger, der påvirkede det lokale arbejdsmarked og antallet af besøgende på destinationen. Målsætningen om at gøre destinationen mere synlig og tilgængelig for eksisterende og potentielle turister havde også været udgangspunktet i etableringsfasen, men konceptet med at udvikle et brand, der indbefattede hele destinationen, var nyt. Brandet er siden blevet brugt i mange andre sammenhænge end turisme og inkluderer således hele området som lokalsamfund, og derigennem er der måske i virkeligheden opstået et langt stærkere brand, end det oprindeligt var hensigten.

Den primære viden i professionaliseringsfasen omhandlede, hvilken specifik viden en destinations turismestrategi måtte indbefatte, og hvordan man kunne opstille en professionel marketingskampagne – især hvordan der kunne skabes et stærkt brand. Viden omkring organisering og mobilisering af lokale ideer og produktstyrker var dermed blevet endnu vigtigere, da de hidtidige tiltag ikke var tilstrækkelige i en periode, hvor eksterne faktorer i høj grad bidrog til henholdsvis et fald i antallet af turister og et generelt fald i beskæftigelsen.

I TADs bestræbelser på at professionalisere organisationen og dets aktiviteter yderligere, samtidig med et langt mere koncentreret forsøg på at gøre opmærksom på destinationen og dets produkter, blev ekstern viden indhentet i form af eksterne konsulenter. Udviklingen af destinationsselskabets første turismestrategi i 2001 samt den efterfølgende marketingsstrategi og brandudvikling med begyndelse i 2002 betød, at de erfaringsbaserede og ”tavse” vidensressourcer blandt TADs interessenter nødvendigvis måtte mobiliseres – i første omgang gennem et formelt dokument (turismestrategien) og senere i form af annoncer, TV-spots m.m. Med hensyn til udviklingen af en turismestrategi arbejdede TAD sammen med en nordjysk konsulent, der bidrog med viden og rådgivning om, hvordan man udvikler en overordnet turismestrategi, hvilke specifikke informationer en strategi burde inkludere og hvilke centrale punkter, der skulle omtales med henblik på fremtidige udviklingsudsigter og målsætninger. I skabelsen af den nye marketings- og brandingstrategi, hyrede TAD et lokalt marketingskonsulentfirma, Dafolo Marketing, som tilførte selskabet strategisk og specifik

teknisk viden. Kampagnen bestod af tv-reklamer, brochurer, T-shirts, annoncer, PR og en hjemmeside, og den dag i dag benytter TAD stadig Dafolo Marketing til udførelse af deres markedsføringsaktiviteter.

I professionaliseringsfasen var de interne vidensinteraktioner i TAD imidlertid stadig vigtige, da vidensstrømme inden for selskabet netop udgør selve fundamentet i organisationen, dets aktiviteter og det produkt, som udbydes til turisten. Ikke desto mindre spillede de konsulenterne, som TAD bragte på banen, også en vigtig rolle i denne fase, idet de supplerede med vidensressourcer, der gjorde det muligt for TAD at hæve det strategiske niveau vedrørende en fælles fremtidig målsætning og handlingsplan samt ikke mindst udviklingen af et stærkt brand, men geografisk var de eksterne videnskilder dog placeret inden for destinationen Toppen af Danmark eller i relativ nærhed heraf.

3. VIDEREUDVIKLINGSFASEN

Siden midten af 1990'erne har sæsonforlængelse været en af TADs målsætninger for destinationens udvikling, men både bestræbelser og fremskridt har på det område været relativt begrænset. I november 2006 søsatte den nationale turistorganisation VDK et initiativ om udvikling af helårs kystturisme i Danmark, i maj 2007 anmodede TAD om at blive taget i betragtning som potentiel helårsdestination i udviklingsprojektet, og i juni 2007 blev TAD så valgt af VDK som en ud af i alt syv "super helårs turistdestinationer". TAD startede således sin videreudvikling af turistdestinationen ved at medvirke i et nationalt projekt, der skal løbe frem til 2015, og i november 2007 startede det regionale turismeudviklingsselskab for Nordjylland, VisitNordjylland (VNJ), et lignende projekt i samarbejde med regionale turismeinteressenter med det formål at klarlægge mulighederne for en udvikling af helårsturisme i hele regionen.

Den væsentligste strategiske udfordring for TADs videreudviklingsfase er med andre ord at opnå en signifikant forlængelse af sæsonen, og i forbindelse med organisationen sikre en forsat støtte fra relevante aktører på destinationen. Dette indebærer altså en ændring af forretningsmodel, idet man går fra et forsøg på at satse på det eksisterende udbud af turismeprodukter gennem øget synlighed og tilgængelighed til at benytte en ny model, hvor der fokuseres på behovet for at ændre selve produktet og derved tiltrække nye typer af besøgende ikke mindst uden for sommerhøjsæsonen. Denne strategiske ændring er tydeligvis foranlediget af henholdsvis en stagnering i antallet af besøgende samt et øget antal af danske

turister på destinationen, der tilsammen har styrket den politiske opfattelse af, at ”turismen kan gøre det bedre” ligesom i ”de gode gamle dage” i starten af 1990’erne. Samtidig forstærker en række større virksomhedslukninger opfattelsen af turismens rolle som en potentiel leverandør af nye jobs (Halkier 2008), og da spørgsmålet om den relativt korte sæson også i Nordjylland gennem længere tid har udgjort et problem, er muligheden for at få adgang til ekstra ressourcer gennem deltagelse i VDKs nationale projekt for at fremme helårsturismen en fordelagtig chance, man ikke har råd til at forpasse.

For TAD udgør konceptudvikling – den overordnede retningsbestemmelse af destinationens produktudvikling – det primære sigte i de indledende stadier af videreudviklingsfasen. Destinationens interne viden omkring eksisterende produkter og services samt en kortlægning af disse er forsat vigtig for at kunne markedsføre og brande destinationen som helårs-turistdestination, men i modsætning til etableringsfasen undersøger TAD nu markeder og produkter med assistance fra et eksternt konsulentfirma. I etableringsfasen var viden omkring turistens ønsker og forventninger af et besøg på destinationen hovedsageligt baseret på erfaringer fra det daglige arbejde og aktørernes egne formodninger, hvorimod videreudviklingsfasens udviklingsinitiativer er præget af viden skabt gennem systematisk markedsindsigt og -analyse.

Projektet om udvikling af helårsturisme er initieret og koordineret af turismeaktørerne på det nationale og regionale niveau, hvormed ekstern viden tilføres TAD, idet både VDK og VNJ afholder seminarer, workshops, netværksmøder og kurser, som alle tilbyder destinationsselskabet væsentlig og relevant viden i forhold til udviklingen af helårsturisme. Et eksempel kunne være større viden omkring organisatoriske forhold, der kunne fremme samarbejdet på destinationen samt muliggøre udviklingen af den bedste strategi, og derudover tilbydes man strategisk markedsindsigt omkring tendenser inden for og uden for turistsektoren samt viden vedrørende turisternes købsadfærd. Som en del af projektet er TAD, ligesom de andre deltagende destinationer, endvidere pålagt at evaluere egne aktiviteter samt dele sin viden, sine erfaringer og analytiske resultater med de andre involverede destinationer.

Alt i alt synes videreudviklingsfasens relationer mellem de forskellige typer af viden at have skiftet i forhold til etableringsfasen. Mens etableringsfasen er kendetegnet ved en stærk forbindelse mellem henholdsvis organisatorisk og produktbaseret viden, fremstår fokus i de indledende stadier af den igangværende videreudviklingsfase primært at være rettet mod markedstendenser. Viden omkring organisation og især omkring lokale produkter vil dog sandsynligvis træde frem igen, så snart det overordnede koncept for destinationens helårsturisme er på plads og konkrete strategier for indfrielse af målet skal udvikles.

Som koordinator af projektet på destinationsniveau er det TADs administrative kerne, der har det overordnede ansvar for udviklingen af helårsturisme på destination Toppen af Danmark. På tidspunktet for interviewene var projektet i sin opstartsfasen, hos TAD betegnet ”konceptudvikling”, og destinationsselskabets ledelse havde således forventninger om, at størstedelen af opgaverne i denne del af processen ville være af administrativ og teknisk karakter. Repræsentanter for de private aktører menes derfor ikke kunne have den store interesse i at blive inkluderet i denne del af projektet.

En vigtig vidensopgave i videreudviklingsfasen er at koordinere udbuddet af oplevelser hos de traditionelle turismevirksomheder og netværk med de aktører, der umiddelbart ikke er relateret til turismen, eksempelvis fødevareproducenter og fiskeriindustrien. Ikke desto mindre betyder den eksisterende organisationsstruktur, at det forsat er de lokale turistchefer, der kommunikerer med de private turismeinteressenter og ikke den administrative kerne i TAD. Faktisk er det således, at hvis den administrative kerne har behov for at kommunikere direkte med private turismeaktører, så må turistcheferne for de pågældende lokalområder først give deres accept hertil. I forbindelse med projektet omkring udvikling af helårsturisme har den administrative kerne ved flere lejligheder fået dispensation, men generelt går informationer og spørgsmål omkring produktudbud og serviceydelser gennem de lokale turistchefer. Dette indebærer, at den administrative kerne i det daglige arbejde udgør en mere eller mindre usynlig enhed for de private turismeinteressenter. Den sidste interessentgruppe, TADs bestyrelse, har indtil videre kun være involveret i videreudviklingsprojektet i mindre grad, men ikke desto mindre understreger de politiske bestyrelsesmedlemmer, at de bakker op om projektet.

Til trods for de lokale turistchefer og bestyrelsens begrænsede involvering i det indledende stadie af projektet, bidrager det etablerede netværkssamarbejde på tværs af administrative skel og mellem de forskellige typer af interessenter, samt det faktum at adskillige interessenter i TAD sidder med i forskellige bestyrelser på regional plan, forsat til en bred vidensinteraktion vedrørende helårsturisme både inden for og uden for destinationen. Endvidere styrker interessenters deltagelse i politiske netværk især destinationsselskabets muligheder for indflydelse på eksempelvis regionale beslutninger og udviklingsstrategier.

I udviklingen af helårsturisme synes TAD også at besidde en stærk position i forhold til den praktiske viden, der er opbygget gennem interaktioner mellem private og offentlige aktører inden for destinationen. Samtidig er TADs position vedrørende teoretisk viden blevet styrket gennem udviklingen af helårsturisme, idet TAD tilføres teoretisk viden angående innovativ tænkning, organisationsstruktur, kollaboration og netværkssamarbejde samt

overordnede teorier omkring destinationsudvikling. Derudover har nationale og regionale tilskud også gjort det muligt for destinationsselskabet at øge dets viden på nye områder, for eksempel gennem skræddersyede markedsanalyser. Desuden har den overordnede involvering af nationale og regionale turismeudviklingsinstitutioner og deres krav om, at TAD deler ud af deres erfaringer, ideer og viden, bidraget til en udvidelse af de kommunikative og vidensbaserede relationer og netværk på national og især regional plan. I modsætning til etableringsfasen, hvor relationer mellem destinationer var præget af konkurrence og manglende tillid, bidrager TAD således nu aktivt til både nationale og regionale vidensdynamikker. Da TAD siden sin dannelse har arbejdet for at forlænge højsæsonen, er destinationsselskabet i forhold til udvikling af helårsturisme imidlertid mere erfaren end de øvrige nordjyske destinationer, og ifølge interviewpersonerne opnår TAD derfor ikke meget ny, brugbar viden ved at deltage i det regionale projekt. Modsat bidrager TAD selv betydeligt til den regionale vidensdynamik, idet de deler viden, erfaring og ideer med de andre implicerede, regionale interessenter, der ikke er lige så langt i udviklingsprocessen og derfor kan drage stor fordel af den viden, som regionens ældste destinationsselskab besidder. Mens motivationen for at tilegne sig ny viden omkring internationale markedstendenser og konsumentadfærd åbenlyst kan bruges i den strategiske udvikling, synes engagementet i regionale og nationale netværk altså i højere grad at fremstå som en ”kontraktlig forpligtelse” eller noget, som bare skal gøres – og gøres godt – for at opnå adgang til yderligere økonomiske midler, der kan være med til at finansiere TADs udviklingsaktiviteter.

Overordnet set beskriver interviewpersonerne videreudviklingsfasens interne kommunikation og netværksaktiviteter i TAD-samarbejdet som berigende, men ikke desto mindre udtrykkes der et ønske om at tilknytte yderligere aktører – i særdeleshed detailhandlen, vidensinstitutioner og medarbejdere på de lokale turistbureauer – tættere til udviklingsprocessen af hele destinationen for herigennem at etablere et stærkere fundament og mere støtte til den fremtidige udvikling af produkter. Dermed synes destinationsselskabets netværksmodel, der er udviklet i etableringsfasen, forsat at møde opbakning blandt TADs interessenter, også selvom selskabets primære opgave nu i høj grad omhandler destinationsudvikling frem for fælles service og marketing.

I videreudviklingsfasen er mange centrale agenter – offentlige såvel som private – enige om, at formålet er at styrke turisme som et økonomisk aktiv for området gennem udvikling af turismeproduktet, så destinationen bliver i stand til at tiltrække besøgende hele året. Mens de interne vidensinteraktioner stadig er vigtige, suppleres disse nu af systematisk brug af ekstern viden og skræddersyede informationer omkring centrale markeder og – på forlangende af de

nationale og regionale sponsorer for helårsprojektet – et langt større fokus på vidensdeling med andre destinationer i Nordjylland og Danmark i det hele taget. Til trods for at de eksterne vidensinteraktioner i nogen udstrækning er styret af markedsrelationer (fx konsulentfirmaer, der hyres til at foretage markedsundersøgelser), synes netværksrelationer nu at være mere fremtrædende som en væsentlig del af det eksterne vidensinput, hvilket udspringer af aktiviteter organiseret af VDK og VNJ, der udgør de finansielle sponsorer af projektet om udvikling af helårsturisme. På denne måde foregår vidensdynamikken i det indledende stadie af videreudviklingsfasen at finde sted mellem den administrative kerne og eksterne vidensleverandører med henblik på opstilling af et klarere billede af den potentielle efterspørgsel efter turistoplevelser på destination Toppen af Danmark uden for sommerhøjsæsonen. På grund af de eksisterende netværksrelationers styrke internt på destinationen vil de lokale vidensressourcer dog sandsynligvis igen spille en essentiel rolle i den efterfølgende strategiudviklingsproces for at sikre, at ideer omkring produktudvikling stemmer overens med de lokale aktørers faktiske evner til at levere et given produkt.

OPSUMMERING

På det organisatoriske plan har TAD formået at overvinde opsplittelsen i lokalområdet. Dette har man opnået gennem en decentraliseret netværksstruktur, hvor lokale turistchefer er bibeholdt som vigtige aktører, både i kraft af deres involvering i strategiudviklingen og deres rolle som det privilegerede kontaktpunkt for de mange små og mellemstore private virksomheder, der fungerer som serviceudbydere for turisterne på destinationen. Eksterne muligheder og krav, såsom den offentlige sektors projektilskud og turisternes efterspørgsel efter mere individualiserede oplevelser og højere kvalitet, har haft indvirkning på TADs gradvise strategiske udvikling over de seneste to årtier. I den periode er selskabet gået fra at fokusere på serviceoptimering via en fælles markedsføring til et produktudviklingsinitiativ som del af destinationens kontinuerlige søgen efter at tiltrække flere turister. En mere proaktiv og central koordinationen af produktudviklingen er sandsynligvis den bedste indikation på et ændret fokus i destinationsselskabets aktiviteter: Der er stadig en omfattende lokal involvering af ikke blot traditionelle, men også mere utraditionelle turismeaktører, hvor destinationsselskabets netværk fastholder sin centrale rolle som den eksterne vidensformidler for mindre, lokale virksomheder. Foruden destinationsselskabets interne netværk udvikler tillige stærke regionale forbindelser sig støt og roligt. Den regionale vidensdeling er dog

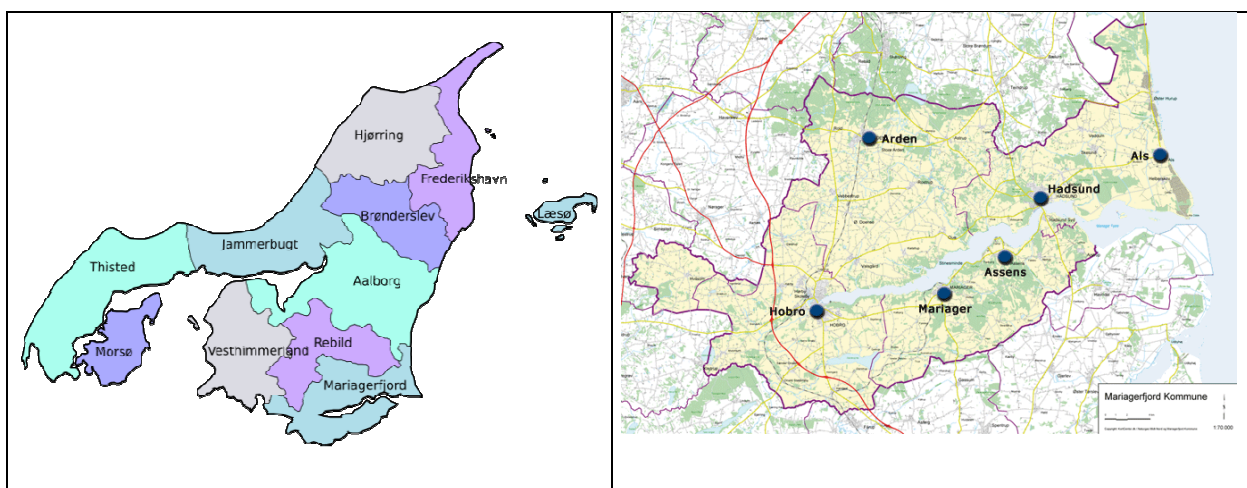
opstået under stærk indflydelse fra eksterne offentlige sponsorer, der har pålagt TAD at agere som regional og ekstra-regional videnskilde og facilitator for andre destinationsselskaber.

De primære funktionelle videnstyper er forskellige i de to faser: I etableringsfasen er fokus rettet mod at mobilisere den erfaringsbaserede og ”tavse” viden omkring lokale produkter for at kunne udnytte dette i promoveringen af destinationen i sin helhed, hvorimod indsamling af ekstern markedsindsigt i høj grad har været essentiel i videreudviklingsfasen. Dermed synes der at have forekommet et skifte fra en syntetisk (produktorienteret) viden til en mere symbolsk viden, (hvilke oplevelser kunne tiltrække nye typer af besøgende). Samtidig er der også sket en ændring i vidensprocessen, der er gået fra at have karakter af undersøgelse (hvordan kan vores produkter gøres mere synlige) til at have en mere eksplorativ opdagelsesmæssig karakter (hvilke tendenser findes derude, og hvilke kan vi eventuelt udnytte på et senere tidspunkt).

Vidensdynamikker involveret i etableringen og videreudviklingen af TAD afspejler umiddelbart organisationens skiftende strategier. I etableringsfasen dominerede en intern vidensproduktion gennem mobiliseringen af lokal viden til fremme af destinationsomspændende formål dog med baggrund i observation af tidligere (dårlige) erfaringer med centraliserede destinationsselskaber andre steder i Danmark, hvilket førte til valget af en decentraliseret netværksorganisation. Omvendt har det indledende stadie af videreudviklingsfasen været præget af eksterne vidensinteraktioner, hovedsageligt udført af TADs administrative kerne, hvilke har været afgørende og ført til et vidensinput omkring potentielle markeder, udarbejdet af private konsulenter. Til gengæld må TAD dele sine erfaringer med andre destinationsselskaber inden for regionen samt de øvrige destinationer i det nationale projekt vedrørende helårsturisme. Med andre ord fremstår etableringsfasen primært som en intern mobilisering af produktviden inden for en afgrænset organisation, udviklet gennem en interaktion mellem interne og eksterne organisatoriske erfaringer, mens videreudviklingsfasen i modsætning hertil synes at udtrykke en organisatorisk stabilitet, der udnyttes til at opnå viden omkring eksterne markedstendenser, som efterfølgende vil ligge til grund for nye produktudviklingsinitiativer. Kort fortalt, ses et skifte fra en hovedsagelig producentorientering til en mere markedsorienteret tilgang til turismeudvikling, hvilket har resulteret i sideløbende forandringer i anvendelse og produktion af viden, der er nødvendige for strategiudvikling og -implementering.

2.2. Case 2: Destination Mariagerfjord – Udvikling af helårsturisme

Vidensbegivenheden i dette casestudie omhandler et nationalt initieret, regionalt støttet og lokalt implementeret projekt, der har til hensigt at udvikle helårsturisme. Projektet opstod som følge af en generel stagnation i dansk kystturisme og indbefattede økonomisk støtte til udvalgte destinationer samt en række seminarer holdt af de nationale og regionale turismeorganisationer i Danmark. Casestudiet zoomer ind på arbejdsprocesserne omkring projektet til udvikling af helårsturisme på destination Mariagerfjord (DMF) – karakteristiske vidensstrømme, motivationer og aktørrelationer – fra tiden op til beslutningen om at ansøge om deltagelse i det nationale program og frem til november 2008, hvor interviewene blev gennemført. Det, der undersøges her, er således kun første del af et mere omfattende projekt omkring implementering af helårsturisme på DMF, som vil forsætte frem til 2010 og muligvis længere, og rapportens andet casestudie udgør på denne måde en parallel til videreudviklingsfasen i ovenstående TAD-case. Ikke desto mindre deltager DMF kun i det nationale program som en såkaldt ”læringsdestination”, mens TAD er udvalgt som ”super helårsdestination”, og derfor tildeles der færre ressourcer til helårsturismeaktiviteterne i DMF området.



Figur 3. Kort over destination Mariagerfjord

DMF udgør en relativ ny konstruktion, der er opstået som følge af strukturreformen af de danske kommuner i 2007, hvor områdets fire kommuner blev sammenlagt til én samlet kommune, Mariagerfjord. Til trods for sammenlægningen er kommunen med sine 42.738 indbyggere forsat en relativt lille kommune, hvis økonomi er baseret på land- og skovbrug, fødevarerindustri, energi og servicefag. Turisme var angiveligt en væsentlig begrundelse for

strukturen i kommunesammenlægningen, og derfor kunne man også forestille sig, at der ville eksistere en vis politisk støtte til turismeudvikling af området. Selvom der ikke findes tal for turismens relative betydning i de forskellige dele af kommunen, er det dog tydeligt, at turismen i særdeleshed er vigtig for det østlige kystområde med dets store koncentration af sommerhuse (Øster Hurup) samt langs fjorden i Mariager by. Derimod spiller turismen tilsyneladende en mindre rolle for destinationens vestlige del, der ligger længere inde i landet og blandt andet omfatter Hobro. Det kan derfor forventes, at involveringen i turisme og entusiasmen med hensyn til helårsturisme vil variere betydeligt imellem aktørerne i de forskellige dele af destinationen.

Der findes to årsager til, at DMF er valgt som casestudie i forbindelse med undersøgelsen af organisationsbaserede videndynamikker. Fra et *turisme* perspektiv, centrerer vidensbegivenheden sig omkring policy-ændringer – sæsonforlængelse og opbygning af en fælles organisation – der har fundet sted på mange turismedestinationer i de seneste årtier, og resultaterne kan derfor vise sig at være relevante også for andre destinationer. Fra et *nationalt og regionalt* perspektiv er casen interessant, idet den udgør en modsætning til rapportens første casestudie omhandlende TAD, idet Mariagerfjord er et eksempel på dannelsen af en destination både i form af etableringen af fælles organisatoriske rammer for turismeudvikling og med hensyn til områdets mindre fremtrædende rolle som destination for danske og internationale besøgende. Destinationens turismeprodukt koncentrerer sig om den østvendte kyst, fjorden der løber fra øst til vest, skoven i den nordlige del af området samt nogle historiske og kulturelle attraktioner i de tre største byer (Hobro, Mariager og Hadsund), og i overensstemmelse med at det primære produkt, er naturbaseret, udgøres overnatningsformen hovedsageligt af camping og sommerhuse. Kort sagt, vil dette casestudie berøre emner, der kan have central betydning for mange mindre kendte og mindre udviklede turismedestinationer i hele Europa, og fokusere på en destination og et destinationsselskab, som besidder et betydeligt potentiale, men hvis søgen efter en effektiv strategi og organisation endnu ikke er afsluttet.

Casestudiets fokus udgøres af organisationen og dets virke, det vil sige turismepromotion og udviklingsaktiviteter, med omdrejningspunkt i et nationalt initiativ for erhvervsfremme, der efterfølgende er blevet udvidet regionalt, hvorigennem DMF har fået adgang til yderligere ressourcer i kraft af sin status som ”læringsdestination” i relation til helårsturisme. Det er imidlertid interessant at bemærke, at organisationerne, der er involveret i projektet, umiddelbart har lidt forskellige tilgange hertil, i det mindste på kort sigt. Initiativtageren på det nationale niveau, VDK, opstiller produktudvikling og marketing som de to centrale

elementer med et strategisk fokus på bestemte målgrupper, især ”voksne par” i Tyskland og Holland, og produktudvikling i relation til temabaserede oplevelser (gastronomi, cykling, vandreture) på destinationer, der besidder markeds- og produktpotentiale samt en professionel organisation til at understøtte disse aktiviteter (VisitDenmark 2007). Selvom den regionale aktør VNJ i høj grad har støttet det nationale helårsturisme-initiativ, både principielt og ved at yde finansiel støtte til nordjyske destinationer, der ikke er tildelt status som helårsdestination af VDK, så har VNJs initiativ til et læringsprogram i den indledende projektfase (sommeren 2007 - foråret 2008) dog primært fokuseret på den organisatoriske udvikling. Dette har blandt andet resulteret i en manual over udvikling af et destinationsselskab, og opbygningen af passende organisatoriske forhold har utvivlsomt været anset som en forudsætning for, at en udvikling af helårsturismeproduktet og markedsføringen overhovedet kan gennemføres. Mens det i nogen grad kan ses som en reaktion på VDKs fremhævelse af manglende professionel organisation i sine svar til de afviste ansøgere, kunne VNJs prioritering af det organisatoriske spørgsmål samtidig være et udtryk for en udbredt bekymring på regionalt niveau angående udviklingen af en passende ramme for destinationsudvikling med hensyn til fordelingen af opgaver mellem region, destination og lokalområder i kølvandet på de nye administrative grænser, der er opstået i kraft af den lokale kommunalreform (Halkier, Therkelsen et al. 2008). Så til trods for at der på længere sigt er visse ligheder mellem det nationale og det regionale niveau i forhold til helårsturisme, kan en lokal destination stadig føle sig presset i forskellige retninger med hensyn til prioriteringen af sin indsats, hvad angår udvikling af henholdsvis strategi og organisation.

DMFs aktører er enige om, at projektet vedrørende helårsturisme indtil efteråret 2008 først og fremmest handlede om at udvikle destinationens organisation, hvilket kunne være en konsekvens af, at man primært deltog i workshops og seminarer, der var arrangeret af VNJ frem for de mere strategiorienterede seminarer, organiseret af VDK. Alle med undtagelse af to aktører synes at være enige om, at dette har været den rette prioritering, men ikke desto mindre mener én ud af de fire turistforeninger samt en af områdets attraktioner, at man i stedet burde have fokuseret mere på en konkret produktudvikling. Betydningen af denne uoverensstemmelse vil fremgå af nedenstående diskussion.

De turister, der på nuværende tidspunkt besøger DMF, kommer næsten udelukkende i højsæsonen (juni, juli og august). Derfor ville det utvivlsomt have betydning for både den individuelle turismeforretning (overnatningssteder, restauranter og attraktioner) og turistkontorerne i forhold til økonomisk bæredygtighed, tiltrækning og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft samt udvikling af nye aktiviteter, hvis man var i stand til at udvide

sæsonen til at strække sig ud over disse måneder. Mens de fleste aktører tvivler på, at helårsturisme vil blive en af destinationens fremherskende karakteristika, uanset om nogle attraktioner og faciliteter måske vil være i stand til at have åbent året rundt, anses en udvidelse af sæsonen til også at omfatte de nuværende ”skuldærsæsoner” med henblik på de årlige ferieperioder (efterårs- og vinterferie) som højest ønskværdig og opnåelig. Og hvis turisme virkelig udgør et af fundamentene for kommunens konstruktion, så kunne en betydelig udvidelse af sæsonen uden tvivl medføre vigtige sidevirkninger i form af folkelig støtte til den nye lokale myndighed – og desuden naturligvis opbakning blandt offentlige og private turismeaktører til den nye destinationsomspændende organisation.

Det primære fokus på organisatorisk udvikling med hensyn til helårsprojektet anses dog ikke som lige betydningsfuldt af alle de involverede aktører. Som nævnt, er en af turistforeningerne samt en af områdets attraktioner skeptiske over for den drejning, som projektet har taget fra begyndelsen, men derudover ønsker repræsentanten for områdets private turismevirksomheder, der tillige er formand for det lokale erhvervsråd, også handling med hensyn til produktudvikling. Til trods for at han anerkender vigtigheden af et fælles turismeselskab med hensyn til at kunne skabe et bedre turismeudbud og et mere bæredygtigt erhverv, anser han kun dette som et strukturelt middel, der burde have været bragt på plads tidligere, om nødvendigt med de kommunale myndigheders indgriben, så projektet hurtigere kan nå til det endelige mål, produktudvikling. Ligeledes giver pressemeddelelser, interviews og læserbreve til lokalavisen fra turismeaktører i destinationens kystvendte område (Øster Hurup) udtryk for det samme synspunkt: Organisationen er et nødvendigt middel, men man venter utålmodigt på at se konkret handling vedrørende destinationsudvikling. Kort sagt, mens helårsprojektets strategiske aspekt – især forlængelse af turistsæsonen – bakkes op af samtlige aktører, hersker der stor uenighed om, i hvilken udstrækning man skal dvæle ved, at det organisatoriske spørgsmål er forudsætning for mere konkrete udviklingsprojekter.

I forbindelse med vidensbegivenheden omkring helårsturisme på DMF er der blevet identificeret tre faser. Den første fase, *før-projektfasen* (2002-2006), bestod af en række hændelser, der synes at have influeret på samarbejdets karakter i området, og derfor kan denne fase være med til at belyse, hvorvidt vidensstrømme og interaktionsprocesser har ændret sig i forbindelse med vidensbegivenheden. Den anden fase, *ansøgningsfasen* (foråret 2007), indbefattede en indsats for at opnå national status som helårs-turismdestination, hvilket krævede et intensivt samarbejde – det første større samarbejdsprojekt for det netop udnævnte Turistråd, der skulle dække hele kommunen. Den tredje fase, *projektindledningsfasen* (sommer 2007 - efterår 2008), udgør første del af et mere omfattende

helårsturisme-projekt, der som minimum skal løbe frem til 2010 og muligvis længere. Undersøgelsen fokuserer med andre ord på en parallel proces af policy-ændringer: Udarbejdelsen af en organisatorisk ramme inden for hvilken konkrete udviklingsaktiviteter kan indledes og implementeres. Opdelingen af viden i tre faser er baseret på de formelle stadier af projektudvikling, men som det vil fremgå af nedenstående gennemgang, har dette gennem hele processen været sammenblandet med organisatoriske problemer, der afspejler en mangeårig rivalisering mellem destinationens lokalområder, hvor man har opfattet hinanden som konkurrenter, til trods for at man har udbudt forskellige typer af turismeservices, der i vidt omfang kunne supplere – og for mange turister utvivlsomt supplerer – hinanden. Den interne geografi på DMF er med andre ord en vigtig faktor i udviklingen af destinationen, og det har således været taget i betragtning, da undersøgelsesstrategien for dette casestudie skulle vælges (for en udvidet rapport, se Therkelsen 2009).

1. FØR-PROJEKTFASEN

Før-projektfasen udmærkede sig ved fraværet af en destinationsomspændende forretningsmodel, hvor der i stedet blev benyttet sideløbende lokale modeller med begrænset eller slet intet samarbejde på tværs af administrative skel. Der eksisterede forskellige typer af relativt små turismeudviklingsprojekter, særligt langs østkysten og i den idylliske by Mariager, der blev støttet af de lokale turistforeninger – opbygget som medlemskabsorganisationer, bestående af private virksomheder og interesserede medlemmer fra det offentlige – som desuden drev de lokale turistinformationer og kun i begrænset omfang engagerede sig i større markedsføringsaktiviteter.

I 1990'erne var et stort nationalt gå-på-mod for at skabe større turismedestinationer på tværs af administrative skel fremherskende (jf. afsnit 2.1 ovenfor), og i de sene 1990'ere blev der etableret en samarbejdsdestination, der dækkede tre ud af fire kommuner i det nuværende Mariagerfjord (Hobro, Arden, Hadsund) samt nogle tilstødende kommuner længere mod vest, hvor fokus var rettet mod etableringen af fælles marketingsaktiviteter. I 2002 trak Hobro sig imidlertid fra samarbejdet, der til sidst endte med at gå i opløsning til stor utilfredshed for store dele af turismeerhvervet navnlig i den østlige del af området (Øster Hurup/Hadsund). Et efterfølgende initiativ fra det private turismeerhverv i Øster Hurup for at genoplive samarbejdet i mere begrænset omfang formåede, grundet modstridende interesser blandt de involverede aktører, heller ikke at overleve længe, og området har således i de seneste år

oplevet flere mislykkede forsøg på samarbejde samt inter-organisatoriske konflikter. Før-projektfasen kan med andre ord anses som et forsøg på at introducere en ny forretningsmodel – en fælles markedsføring for at øge antallet af besøgende – der mislykkedes på grund af lokale stridigheder.

De tre primære videnstyper i før-projektfasen omhandlede individuelle virksomheders funktion samt de enkelte områders servicering af eksisterende turister. Viden omkring, hvordan et samarbejde mellem de forskellige lokalområder kunne organiseres, blev dog gradvist vigtigere, idet flere på hinanden følgende forsøg på at etablere fælles marketingsaktiviteter var mislykket.

I før-projektfasen synes generering, udveksling og brug af viden hovedsageligt at have fundet sted internt i de enkelte virksomheder, på de lokale turistkontorer og i lokale turistforeninger. Lejlighedsvis har spørgeskemaundersøgelser blandt besøgende på attraktioner og overnatningsfaciliteter samt på turistkontorerne været benyttet som den foretrukne måde til at skabe systematisk viden. I begrænset omfang har man benyttet sig af viden omkring markeder fremstillet af nationale og regionale turismeaktører, selvom denne viden er blevet kritiseret for at have begrænset anvendelighed på lokal plan. Hen imod slutningen af før-projektfasen blev både direktøren for en af områdets museer, der tillige er formand for den lokale turistforening i Hobro, samt formanden for det kommunale kultur- og fritidsudvalg optaget som bestyrelsesmedlemmer i den regionale turismeorganisation VNJ, hvilket skulle være en garanti for tilstrømning af regionalbaseret strategisk viden omkring turismeudvikling til lokalområdet, men det er dog uvist, i hvilken udstrækning denne viden på daværende tidspunkt blev udvekslet og brugt lokalt. Uformel "tavs" viden, opstået på de individuelle turistkontorer og i de enkelte turismevirksomheder på baggrund af personlige erfaringer med produktudvikling, marketing og daglige administrative opgaver, synes at udgøre den viden, som primært blev brugt i denne fase. Den væsentligste mekanisme til at styre vidensdynamikkerne var derfor markedet (interaktion med turisterne), og de offentlige og private aktørers anstrengelser synes, trods mislykkede forsøg på at etablere en fælles markedsføringsindsats, primært at have koncentreret sig om at opretholde status quo – det vil sige sikre, at eksisterende turister var tilfredse med servicen og derfor muligvis ville vende tilbage og/eller anbefale destinationen til venner og familie.

Den "tavse" viden blev i denne fase hovedsageligt udvekslet og brugt internt på de individuelle turistkontorer og i de enkelte virksomheder, hvorfor den geografiske vidensdynamik klart var nærhedscentreret, mens mere fjerne vidensinteraktioner var af en midlertidig karakter. Med andre ord var viden fortrinsvist placeret inden for de enkelte

turistkontorer og private virksomheder samt i nogen grad i kommunens respektive turistforeninger, mens vidensmobiliteten udover kommunegrænserne var begrænset til et absolut minimum. På grund af vidensinteraktionernes afgrænsede geografiske horisont var spørgsmålet, hvordan vidensstrømning kunne tilpasses området, derfor også mindre relevant, om end de mislykkede forsøg på at etablere fælles marketingsaktiviteter kunne tyde på, at ekstern viden havde været tolket og tilført på en måde, der ikke passede til destinationens specifikke omstændigheder.

2. ANSØGNINGSFASEN

Forlængelse af sæsonen har gennem længere tid været en meget omtalt ambition for turismedestinationer i hele Danmark, og DMF er ingen undtagelse, hvor fordelene på kort sigt opnås gennem en bedre udnyttelse af eksisterende kapaciteter, på lang sigt via potentialet i at udvikle nye turismeservices for forskellige typer af besøgende og i sidste instans opbygge et større og mere økonomisk bæredygtigt turismeerhverv. Også i DMFs tilfælde indbefatter helårsprojektet en ændring af den hidtidige forretningsmodel fra, om end splittet og svagt, at forsøge på at højne brugen af det eksisterende turismeudbud ved at øge destinationens synlighed og tilgængelighed til en ny model, der understreger behovet for at ændre selve produktet for at kunne tiltrække nye typer af besøgende ikke mindst uden for sommerhøjsæsonen. Til trods for at en generel stagnation i besøgstallet også på DMF uden tvivl har skabt motivation for forandring, synes yderligere to faktorer at have haft betydning:

- Muligheden for at få adgang til ekstra national og/eller regional støtte, der i særdeleshed kunne spille en væsentlig rolle i en relativt fattig kommune, hvor turisme under ingen omstændigheder udgør det største økonomiske aktiv, og
- Den politiske drivkraft fra den lokale kommunalreform, hvor sammenlægningen af fire små kommuner omkring fjorden bl.a. blev begrundet i forhold til potentialet ved fælles indsats inden for turisme.

Ansøgningen om midler til udvikling af helårsturisme på DMF omfattede en mobilisering af områdets splittede ”tavse” viden især omkring produkter og markeder, mens organisatorisk viden angående muligheden for at udvide samarbejdet inden for den nyligt etablerede destination spillede en birolle. Hovedfokus var tydeligvis lagt på at producere et omfattende, om end tematisk baseret, idékatalog for udviklingen af turismeudbuddet inden for DMF, som

sammenlagt kunne forstærke destinationens tiltrækningskraft også uden for sommerhøjsæsonen.

Med sammenlægningen af de fire lokale myndigheder omkring Mariager Fjord var motivationen for at skabe en fælles turismeforening stærk, og med dannelsen af det fælles Turistråd for DMF i 2007 blev fundamentet lagt for en højere grad af vidensdeling mellem turismeaktører på tværs af hele destinationen. Ansøgningen om midler til udvikling af helårsturisme på DMF blev Turistrådets første større opgave og var derfor på mange måder en test af det nye organs anvendelighed. Udvalgte medlemmer af Turistrådet, der repræsenterede de lokale turistforeninger, private attraktioner og kommunen, samt direktøren for det lokale erhvervsråd og en lokal privat investor udgjorde arbejdsgruppen bag ansøgningen, og derudover blev ekstern ekspertise i form af et lokalt konsulentfirma hyret til at organisere processen. Således var både offentlige og private interessenter repræsenteret og tilføjelsen af erhvervsrådets direktør samt den private investor fremstår som en måde, hvorpå man også kunne tilgodese private interesser. Der synes at være enighed blandt interessenterne om, at ansøgningen om at få tildelt status som helårsdestination og projektstøtte var en fornuftig strategi: En måde at nærme sig et fælles mål og, for nogle, en måde at lægge gamle uoverensstemmelser bag sig.

”Tavs” viden omkring produkter og markeder samt organisation og kompetenceniveau udgjorde rygraden af de vidensressourcer, der blev brugt i ansøgningsprocessen, idet der på den nye destination ikke fandtes formaliserede analyser heraf. Med andre ord spillede personlig erfaring, umiddelbare fornemmelser og visioner for fremtiden blandt medlemmerne af arbejdsgruppen en central rolle, og det eneste element af systematisk viden, der blev benyttet i ansøgningsfasen, var en national benchmarking-analyse, der indeholdt et kort afsnit omkring DMF (Niras Konsulenterne, 2006), samt nogle generelle statistikker vedrørende markeder, beskæftigelse og indtjening fra den nationale turismeorganisation VDK. Konsulentfirmaet bidrog med viden omkring proces- og projektledelse i forhold til udarbejdelsen af en ansøgning og tilførte på denne måde processen en viden, som turismeaktørerne ikke var i besiddelse af. Derudover havde konsulentfirmaet, som udenforstående til turismeerhvervet, ikke været en del af tidligere uoverensstemmelser, og firmaets centrale rolle kan derfor have medført en vis stabilitet i processen.

Bortset fra nye ideer, opstået ved diskussion og nye kombinationer af allerede eksisterende viden, samt brugen af viden fra en ekstern videnskilde, konsulentfirmaet, med hensyn til projektledelse og tekniske finesser vedrørende ansøgningen, synes turismeaktørerne ikke at generere ny viden i denne fase. Vidensprocessen i ansøgningsfasen var med andre ord

primært karakteriseret ved mobiliseringen af lokal viden omkring produkter og markeder, og i forhold til før-projektfasen var betydningen af netværksstyring af vidensdynamikker altså tydeligvis forøget. Det til trods forblev markedsindsigt en vigtig faktor, hvilket ikke kun skyldtes brugen af en turisme-ekstern lokal konsulent som bisidder i ansøgningsprocessen, men tillige at turismeaktørernes egen viden i stor udstrækning var blevet samlet gennem uformelle kontakter med de besøgende på destinationen.

Til trods for at arbejdsgruppen naturligvis var nødt til at relatere ansøgningen til de mål og kriterier, som VDK havde fastlagt på nationalt niveau, var de geografiske dynamikker i ansøgningsfasen primært udgjort af lokale vidensinteraktioner. Konsulentfirmaet, der udover at være lokalt baseret også udførte mange af deres konsulentopgaver inden for lokalområdet, bidrog således til den lokale vidensinteraktion, om end deres erfaring fra projekter uden for lokalsamfundet måske gjorde, at elementer af fjerne vidensinteraktioner også blev tilført processen.

Set i forhold til mobilitet og forankring, blev ekstern viden i ansøgningsfasen forankret inden for den nyligt etablerede turismedestination Mariagerfjord i den betydning, at de lokale aktører forsøgte at fremlægge deres egne planer i en tilpasset form, der levede op til de nationalt definerede kriterier for herigennem at komme med sit bud på udvikling af helårsturisme i konkurrence med destinationer fra hele Danmark. Til trods for at ansøgningsfasen trak på allerede eksisterende viden inden for destinationen, har en vis grad af forvandling af denne viden sandsynligvis fundet sted som følge af centrale aktørers intense arbejdsproces i forbindelse med ansøgningen.

3. PROJEKTINDLEDNINGSFASEN

Begrundelsen for at starte helårsprojektet var, som beskrevet ovenfor, at øge indtjeningen gennem sæsonforlængelse, men efter at have fået tildelt status som "læringsdestination" af VDK og have deltaget i et lignende regionalt projekt igangsat af VNJ, har i DMF fokus overvejende været rettet mod udviklingen af en passende organisatorisk ramme for et stabilt samarbejde mellem lokalområderne, som før i tiden har haft svært ved at arbejde sammen.

I projektindledningsfasen har hovedfokus med hensyn til viden således været de organisatoriske anliggender, mens produktudviklingsaktiviteter, der i sidste instans udgør projektets eksistensberettigelse, foreløbigt synes at være skubbet i baggrunden. Skønt interviewpersonerne anerkender vigtigheden af at få en passende organisationsramme på

plads, synes synergieffekten i praksis mellem de to videnstyper dog ikke at være overvældende.

Den tredje fase af vidensbegivenheden startede i sommeren 2007 med den omtalte udnævnelse af Mariagerfjord som national læringsdestination samt destinationens deltagelse i et læringsprogram, organiseret af den regionale turismeaktør VNJ. Mangel på en professionel organisation havde været en af VDKs hovedbegrundelser for ikke at tildele Mariagerfjord status som helårsdestination, og derfor besluttede DMF i samarbejde med den regionale turismeorganisation at fokusere på organisatorisk viden. To eksterne konsulenter blev ansat af VNJ til at afvikle workshops, der skulle udgøre det læringsprogram, som de fire lokale turistforeninger skulle tage del i og efterfølgende fremlægge for deres medlemmer. Konsulenterne bidrog med systematiseret viden vedrørende udvikling af organisatorisk ledelse på destinationsniveau i form af undervisningsmateriale, men workshoppenes form betød også, at der blev gjort en indsats for at frembringe den enkelte turistforenings ”tavse” viden med hensyn til de daglige arbejdsprocesser, hvilket resulterede i, at både ”tavs” og systematiseret viden blev delt gennem hele læringsprocessen. Resultatet af de gennemførte workshops hos DMF såvel som på andre destinationer i regionen var en manual over, hvordan man udvikler et destinationsselskab, benævnt ID360 Destination Management Value System (Visitnordjylland.dk), og ny viden var således genereret i denne fase. Endvidere arrangerede VNJ seminarer med fokus på vidensdeling mellem læringsdestinationerne og TAD, der er regionens eneste nationalt udnævnte ”super helårsturismdestination”. Disse udgjorde forummet for vidensdeling på tværs af destinationer, idet ingen bilaterale forbindelser synes at være opstået spontant i denne periode.

Derudover opnåedes systematisk viden gennem seminarer arrangeret af den nationale turismeorganisation, men i modsætning til de regionale initiativer, der generelt modtog en positiv evaluering, anså de lokale turismeaktører ikke disse seminarer for særligt gavnlige. To aktører, direktøren for den lokale turistforening i Hobro og direktøren for en af DMFs attraktioner, der tillige er bestyrelsesformand for Hobros turistforening, er imidlertid kritiske over for det ensidige fokus på organisationsopbygning og ville ønske, at læringsprogrammet havde taget udgangspunkt i samarbejdets formål – *”hvad er det, vi skal gøre i samarbejde”* – samt en afgrænsning af forretningsområdet, og først herefter at udtænke en passende organisation. De var heller ikke begejstrede for, at man brugte penge på eksterne konsulenter – i stedet skulle pengene have været brugt på at opbygge viden inden for den eksisterende organisation. Det kunne imidlertid være frygten for at afgive suveræniteten til en fælles turismeorganisation, der er det underlæggende motiv for ikke at støtte læringsprogrammets

organisatoriske fokus; i det mindste er det blevet indikeret af adskillige respondenter, at lokalbaseret jalousi generelt udgør en hindring for turismesamarbejde.

Det lokale konsulentfirma, der var involveret i ansøgningsfasen, blev også hyret i projektindledningsfasen til at sidde med i det regionale læringsprogram og registrere de lokale turistforeningers reaktion samt gennemgå praktiske organisatoriske forhold på de enkelte turistkontorer (fx teknisk udstyr, medarbejderkontrakter, leasing aftaler, husleje). Sidstnævnte proces omdannede tydeligvis splittet viden til en mere omfattende og systematiseret viden, der kunne bruges i etableringen af en fælles turismeorganisation for hele destinationen. Det er også i relation til disse konkrete skridt i retning af en organisatorisk integration, at den ovennævnte frygt for at miste suverænitet skal forstås, da et løst sammenknyttet netværk synes at være den samarbejdsform, der ville være det foretrukne valg hos de to lokale aktører med base i Hobro.

Den genererede og indsamlede viden samt registreringen af praktiske organisatoriske anliggender blev i foråret 2008 præsenteret og udviklet yderligere på en 24-timers lejr, organiseret af det lokale konsulentfirma og med deltagelse af turistforeningerne, turistkontorerne og det private turismeerhverv. Gennem arbejde i grupper, sammensat af aktører fra forskellige organisationer, og efterfølgende i plenum, blev en plan for den fremtidige organisation af DMF opstillet og ved lejrens afslutning præsenteret for pressen. Herved blev der altså skabt et nyt loop i vidensdelingsprocessen, der skulle sikre en bred involvering og ejerskabsfølelse blandt offentlige såvel som private aktører. De lokale interessenter er da også generelt enige om værdien af denne proces samt resultatet af lejren, om end Hobros lokale turistforening og direktøren for museet i selvsamme by er skeptiske, idet de anser det som en lukket proces, hvor slutresultatet på forhånd var givet af konsulentfirmaet.

Denne kontrovers mellem Turistrådet og turistforeningen i Hobro eskalerer i løbet af sommeren 2008 og kulminerer, da turistforeningen i Hobro trækker sig ud af samarbejdet med den begrundelse, at man ikke kan stå inde for den centraliserede organisationsstruktur, der angiveligt skulle underminere de enkelte turistkontorers økonomiske fundament. Det lokale konsulentfirmas rolle i processen herunder de penge, der blev brugt på eksterne konsulenter i stedet for internt i den lokale turistforening, har tillige skabt utilfredshed hos turistforeningen i Hobro, og det faktum, at en af direktørerne for konsulentfirmaet i oktober 2008 bliver udpeget som ny turistdirektør for Mariagerfjord synes heller ikke at have forbedret det indbyrdes forhold. Striden bliver tilsyneladende løst i november 2008, og turistforeningen i Hobro genindtræder i Mariagerfjords turismesamarbejde med den begrundelse, at borgmesteren for

Mariagerfjord nu udnævnes til medlem af Turistrådet for at sikre mere åbenhed i arbejds- og beslutningsprocesserne. Heraf fremgår det, at man stadig mangler at få bugt med den lokalt baserede konkurrence mellem de forskellige dele af DMF, og at opretholdelse af en fælles fremgangsmåde, i alt fald på kortsigt, har krævet en involvering af den øverste politiske myndighed i den nyligt sammenlagte kommune. Dog vil det formodentlig være lettere at fastholde en fælles handlemåde, når først konkrete udviklingsaktiviteter sættes i gang, selvfølgelig med det forbehold, at eventuelle tiltag ikke bliver anset for kun at være fordelagtige for visse områder af destinationen.

På grund af den betydningsfulde rolle, som de to konsulentgrupper spiller, kan projektindledningsfasen i højere grad karakteriseres som en mere distance-baseret vidensinteraktion end den foregående fase. Ligeledes har seminarerne, der blev afholdt af VNJ og VDK, samt muligheden for vidensudveksling på tværs af destinationer i forbindelse med disse, betydet, at viden fra andre områder har kunnet strømme ind i DMF. Workshop-modellen for det regionale læringsprogram har tillige resulteret i lokale vidensinteraktioner mellem de fire turistforeninger samt en afrapportering til de enkelte bestyrelser og medlemmer, ligesom 24-timers lejren har bidraget til en bredere vidensdeling, skønt man tydeligvis ikke har formået at overvinde gamle rivaliseringer mellem lokaliteter inden for DMF. I denne fase synes viden desuden at være mobil uden for destinationens grænser, da viden udveksles med andre af regionens destinationer under fælles regionale seminarer. Og det faktum, at DMF gennem sin deltagelse i workshops har bidraget til udviklingen af regionens manual for destinationsmanagement, betyder, at lokal viden, om end transformeret på grund af de eksterne konsulenter's indsats, eventuelt kan benyttes uden for destinationen.

OPSUMMERING

Som vidensbegivenhed har DMF helårsturisme-projektet primært haft fokus på at udvikle organisatorisk viden med det formål at etablere et destinationsselskab. Dette anses af centrale lokale interessenter som en forudsætning for fremtidige skridt i retning af produkt- og marketingsudvikling, der har til hensigt at forlænge sæsonen. Dette er i fuld overensstemmelse med den regionale turismeorganisations forståelse af og bidrag til vidensbegivenheden men afviger dog noget fra, hvad projektets initiativtager, den nationale turismeorganisation, forestillede sig skulle være målet med helårsturisme-projektet – nemlig udvikling af produkt- og marketingsaktiviteter. Imidlertid synes der dog ikke at være opstået

konflikt mellem de lokale og nationale aktører, da DMFs deltagelse i helårsaktiviteter primært finansieres af den regionale turismeorganisation.

Udvidelse af turistsæsonen til også at omfatte skuldersæsonerne og ideelt set opnå at turisme gøres til et helårserhverv tildeles tydeligvis central betydning af de lokale interessenter, da dette er forudsætningen for et mere økonomisk bæredygtigt turismeerhverv. To af de lokale aktører i det vestlige indlandsområde af destinationen, Hobro, er dog uenige i det fokus på organisatorisk udvikling, som karakteriserer projektindledningsfasen, da de ville have foretrukket, at man i stedet havde koncentreret sig om produkt- og marktingsudvikling, og derfor trækker de sig i perioder fra samarbejdet. Forklaringen på denne kontrovers kunne dog også være frykten for at skulle afgive suverænitet samt manglende tillid til helårsturisme-projektets arbejdsproces.

”Tavs” symbolsk viden indtager en central position i vidensdynamikkerne, ikke mindst i de første to faser, hvorimod den tredje fase i højere grad karakteriseres ved ekspliciteret (og i stor udstrækning syntetisk organisatorisk) viden, der overføres og genereres gennem lokale workshops samt regionale og nationale seminarer. Denne forskel mellem ”tavs” og ”eksplicit” videnfaserne er – måske ikke overraskende – parallel med de forskellige fasers brug og generering af viden, hvor fasen med det højeste niveau af eksplicit og systematisk viden, projektindledningsfasen, har udmærket sig ved en ganske høj grad af vidensgenerering. Alt i alt intensiveres brugen og genereringen af viden tydeligvis gennem vidensbegivenhedens tre faser, men vidensprocesserne forbliver dog hovedsageligt eksplorative, fordi udnyttelsen af viden omkring organisation og produktudvikling endnu ikke for alvor er startet op.

I forhold til geografiske dynamikker, er der sket en udvikling fra en stærk tro på lokalt baseret viden til en betydelig inkorporering af viden hentet uden for destinationen gennem workshops, arrangeret af eksterne konsulenter, samt adskillige eksterne seminarer. Viden fra eksterne kilder er således blevet tilført destinationen først og fremmest for at skabe et destinationsselskab og, forhåbentlig inden for den nærmeste fremtid, opnå et mere økonomisk levedygtig, sæsonforlænget turismeerhverv.

Med hensyn til mobilitet og forankring af viden er det først i vidensprocessens anden fase, at ekstern viden begynder at spille en betydelig rolle, idet eksterne regler og erfaringer tages i brug for at skabe den bedst mulige ansøgning. I tredje fase er viden, i kraft af destinationens deltagelse i og bidrag til regionale seminarer samt en regionalt baseret manual for destinationsmanagement, imidlertid blevet mere mobil uden for destinationens grænser, men hovedproduktionen af viden synes dog stadig at ske eksternt (via de private konsulenter), og hvorvidt destinationen vil gøre brug af denne viden, er i skrivende stund forsat usikkert.

Vidensdynamikkerne i DMFs helårsturisme-projekt afspejler tilsyneladende den skiftende position med hensyn til et destinationsomspændende samarbejde. Først de mislykkede forsøg i før-projektfasen, der har affødt en mistillid mellem fjordens lokalområder langs en øst-vest akse med Øster Hurup og Hobro som de to yderpunkter. Herefter fulgte en kort ansøgningsfase, hvor en mindre skare af interessenter slog sig sammen og formåede, med assistance fra en ekstern konsulent, at producere en konkurrencedygtig ansøgning ved at mobilisere og kombinere den lokale produktviden. Ved at blive tildelt andenpræmien som ”læringsdestination”, blev DMF en del af det organisationsorienterede, regionale VNJ projekt, som i modsætning til den forholdsvist succesfulde og harmoniske ansøgningsproces, hvor fokus var rettet mod en konkret ændring og udvikling af destinationen, satte nogle interessenteres tålmodighed på prøve.

Alt i alt fremstår eksterne faktorer uden for destinationens turismeerhverv i høj grad at have påvirket vidensdynamikkerne i forbindelse DMFs helårsturisme-projekt: VDKs kriterier for deltagelse i projektet, VNJs strategi om en udvidelse af projektet til at omfatte hele regionen samt et lokalpolitisk pres for hurtig og synlig succes for at demonstrere den nyligt sammenlagte lokale myndigheds værd. Til trods for at både organisatorisk og strategisk udvikling umiskendeligt vil være påkrævet, hvis DMF skal være i stand til at forlænge turistsæsonen, kan forskellige prioriteter med hensyn til etablering af organisatoriske rammer og konkrete udviklingsaktiviteter på den ene side samt den relativt komprimerede tidsramme for det eksternt sponsorerede projekt på den anden side vise sig at vanskeliggøre en succesfuld fuldførelse af projektet. Dette skyldes, at der både inden for og uden for destinationens turismeerhverv er opstået høje forventninger til projektet, mens opbygningen af tillid – og i særdeleshed opnåelsen af en konstruktiv synergi mellem de forskellige videnstyper – ofte er en tidskrævende og langsigtet proces, hvilket også er tilfældet med turismeinteressenterne omkring Mariager Fjord.

2.3. Case 3: Regionalisering af kulturarv – Museernes rejse i Nordjylland

Dette casestudie omhandler et regionalt initieret udviklingsprojekt, der havde til hensigt at gøre museerne i Nordjylland mere synlige overfor offentligheden og turisterne. Dette udmøntede sig i en fælles kommunikationsplatform, der omfattede både en hjemmeside og

fire rejsehåndbøger, men også særudstillinger og kulturlandskabsskiltning, hvilket tilsammen havde til hensigt at skabe en attraktiv, fornøjelig og lærerig museumsoplevelse for såvel rejsende som beboere i den nordjyske region. Projektet opstod på initiativ af det daværende Nordjyllands amt og dets museumsråd, og involverede 28 offentligt støttede kunst- og kulturhistoriske museer samt med finansiell støtte fra forskellige regionale og eksterne kilder.

Udvælgelsen af casestudiet er sket ud fra et tosidigt rationale, og tager først og fremmest udgangspunkt i undersøgelsen af organisationsbaseret vidensdynamikker. Fra et *turisme* perspektiv kan vidensbegivenheden ses som en del af en mere udbredt tendens i Danmark, og i Europa generelt, til i højere grad at forsøge at få offentlige kulturelle institutioner til at bidrage til den nye ”oplevelsesøkonomi”, både ud fra et indenlandsk og i særdeleshed et turisme perspektiv (Pine & Gilmore, 1999). Fra et *nationalt* perspektiv er casen interessant som et initiativ på at synliggøre museerne, der kun fik begrænset succes med at skabe produktinnovation, men alligevel satte samarbejdsnetværk på dagsordenen i en museumssektor, der var struktureret omkring det enkeltes museums faglige og geografiske ansvarsområde med udgangspunkt i den givne kommune. Kort sagt vil undersøgelsen berøre emner, der er væsentlige for mange europæiske turistdestinationer, hvor besøg på kulturelle institutioner skyldes, at ”de nu engang er der”, snarere end et samlet forsøg på at gøre kultur til en integreret del af ferien. Dette er ikke kun et fænomen i hovedstads- og byområder men kan tillige ses på kystnære destinationer, hvor vejret ikke med garanti egner sig til udendørsaktiviteter, eller hvor andre ting end sandstrande og smukke landskaber kunne tilføre mere variation til destinationens udbud af turistoplevelser.

Casestudiet fokuserer på organisationen og dens virke, det vil sige på museernes samling af deres respektive styrker i et regionalt udviklingsprojekt med henblik på at gøre deres lokalt akkumulerede viden tilgængelige for et nyt og bredere publikum ved hjælp af midler som en fælles hjemmeside og andet, der kunne øge museernes appel i forhold til et mere IT-orienteret publikum samt de folk, der besøger eller bor i regionen. Der var flere grunde til, at Nordjyllands amt tog initiativ til at starte projektet op. På den ene side var små og mellemstore lokale museer, ikke blot i Nordjylland men i Danmark generelt, kritiseret for deres begrænsede kapacitet med hensyn til at kommunikere ved hjælp af informations- og kommunikationsteknologi (ICT) samt for deres nedgang i antallet af besøgende (set i forhold til det, der nu betegnes de ”gyldne” tider først i 1990'erne), og derudover var en ny lovgivning med skærpet fokus på at skabe en større tilgængelighed mellem museerne og nye potentielle brugere blevet vedtaget. På den anden side var det regionale niveau efter århundredeskiftet generelt truet fra politisk side (Thomsen & Nielsen, 2008), hvilket skabte en overordnet

motivation for at synliggøre amterne ved at fremhæve kultur som et positivt og relativt billigt policy-område, sammenlignet med for eksempel sundhedsvæsenet. Drivkraften bag projektet var med andre ord ikke blot en modernisering af museernes profil og styrkelse af båndene mellem museerne i amtet, men også i en vis grad at gøre det regionale niveau synligt på en positiv måde i forhold til det lokale og nationale niveau for at sikre dets langsigtede fremtid.

For de deltagende museer var projektet betydningsfuldt, både som en del af den indgåede regionale aftale mellem amtet, kommunerne i Nordjyllands amt og kulturministeriet, der medførte ekstra bevillinger og som muliggjorde etableringen af en mere professionel tilstedeværelse på nettet, samt et styrket tværfagligt og organisatorisk samarbejde, og set i dette perspektiv, blev den øgede appel til besøgende turister i Nordjylland efterhånden en velkommen ekstrabonus frem for et centralt mål i sig selv. Udover at den finansielle støtte til projektet var ganske omfattende, og medvirkende til skabelsen af nye netværksmuligheder, så synes betydningen af projektdeltagelsen at være politisk funderet. Ud fra museernes perspektiv gjorde dette projektdeltagelsen til en politisk uomgængelig aktivitet, selvom der i begyndelsen var bred opbakning til projektet og derfor må deres villighed i et vist omfang til at engagere sig i et regionalt netværk og fælles produktudviklingsaktiviteter ikke blot have været influeret af den kontinuerlige vurdering af den politiske nødvendighed, men også deres egen professionelle mening om en fremtidig tværfaglig samarbejdet og hvordan dette skulle udforme sig.

Der er identificeret fire centrale faser i vidensbegivenhedens forløb. Den første fase, *før-projektfasen* (2001), bestod af en række begivenheder, der synes at have haft indflydelse på samarbejdet – herunder national lovgivning, den førnævnte regionale aftale og forberedelsen af en plan for et fælles projekt blandt museerne i Nordjyllands amt. Den anden fase, *finansieringsfasen* (februar-november 2001), hvor projektets finansielle midler blev sikret gennem forskellige eksterne kilder. Den tredje fase, *produktionsfasen* (2002-2003), indebar opbygningen af en fælles hjemmeside og produktionen af en fire rejsehåndbøger ved hjælp fra væsentlige bidrag fra museerne og private underleverandører. Den fjerde fase, *driftsfasen* (2004 og 2009), hvor anvendelsen af hjemmesiden og fælles resultater af projektet – hvilket dog til trods for indledende roser og officiel anerkendelse - med tiden skete i mindre og mindre omfang. Opdelingen af vidensbegivenheden i fire faser er med andre ord baseret på de formelle stadier i projektudvikling med forskellige kombinationer af centrale aktører på forskellige tidspunkter. De 12 nøglespillere, der er forbundet med projektet, udgøres derfor af både store og små museer, museer inden for og uden for den regionale hovedstad Aalborg

samt regionale myndigheder og private underleverandører, involveret i initieringen og implementeringen af projektet (for udvidet rapport, se Olesen 2009).

1. FØR-PROJEKTFASEN

Før-projektfasen var karakteriseret ved en mindre slagkraftig regional forretningsmodel, dog formaliseret gennem det amtslige museumsråd og de amtslige tilskud, og i stedet blev der benyttet sideløbende lokale modeller i en slags nationalt museumsnetværk, der eksisterede sideløbende med en masse uformelle og opståede samarbejdsformer på tværs af administrative skel. Herved agerede museerne både på nationalt og lokal plan næsten på samme vis, idet de fokuserede på deres rolle i indsamlingen, bevaringen og formidlingen af fortidens kulturarv til fordel for nuværende og fremtidige generationer. Mens det naturligvis var museernes fornemme opgave at kommunikere denne arv videre, så var fokus i højeste grad også på deres lokale ansvarsområde og de fire andre hovedopgaver i forhold til at sikre kulturarven – sådan som det var pålagt dem af museumsloven. .

Museernes situation ændrede sig i kraft af det begyndende fokus på det regionale niveau, samarbejdet museernes imellem, og regeringens nye kulturpolitiske strategi med henblik på museernes tilgængelighed og manglende teknologiske know-how, som det blev understreget i de regionale kulturaftaler og revisionen af Museumsloven i 2001. Tilsammen udgjorde dette et stigende behov for museerne at beskæftige sig aktivt med deres mere ICT-kyndige og -vante gæster ved at gøre brug af nye teknologier og nye formidlingsformer, samtidig med at disse havde betydning for en forsat tildeling af offentlig støtte.

I forlængelse af dette ansatte kulturkontoret ved Nordjyllands amt en fælles amtslig museums konsulent i efteråret 2000, der sammen med en nyetableret museumsgruppe bestående af museale fagfolk og repræsentanter fra amtets kulturkontor, indlod sig på at skabe en vision for synliggørelsen og integreringen af museernes i Nordjyllands amt. Der blev indgået en aftale omkring et fælles formidlingsprojekt, der skulle involvere alle regionens museer, og på et indledende møde i februar 2001 fremlagde museums konsulent og museumsgruppen det overordnede projekt, der fik overskriften "*Museernes rejser gennem Nordjyllands kultur og historie*", mens projektets visionære og velformidlede hovedpunkter blev opstillet i en rapport udfærdiget af museums konsulent.

Før-projektfasen kan med andre ord ses som den nordjyske regions forsøg på at introducere en ny forretningsmodel for museerne med fokus på to indsatsområder:

- Geografisk skulle museerne højne det formelle regionale og faglige samarbejde på tværs af kommunale, administrative og faglige grænser, med udgangspunkt i det uformelle tværmuseale netværk der allerede eksisterede i et nationalt regi.
- Udvikle en ny og mere teknologibaseret formidling, der ville appellere til en ny og mere mangfoldig gruppe af museumsbesøgende.

En vigtig videnstype i før-projektfasen var på grund af det amtslige kulturkontor samt Kulturministeriets indflydelse på projektet; politiske strategier. Disse førte til museums konsulentens rapport, der via en grundig gennemgang af museernes nuværende kapacitet demonstrerede, at museerne haltede bagud med hensyn til udviklingen og brug af ICT i andre områder, og opstillede et foreløbigt udkast til et projekt, der kunne udbedre forholdene. Rapporten var baseret på en kombination af symbolsk (erkendelsen af et behov for kulturelle oplevelser) og syntetisk (hvordan disse skulle kommunikeres) viden.

Kulturkontoret var projektets iværksætter og havde således det overordnede ansvar for museernes deltagelse. Selvom dets indflydelse i forhold til de enkelte museer var begrænset, idet hovedparten af museerne var enten foreningsejet eller selvejende institutioner styret af egne bestyrelser (dog med repræsentanter fra den lokale kommune, der var museets hovedtilskudsgiver), havde amtet dog en vis form for politisk indsigelsesret i den regionale museumssektor, idet de bidrog til finansieringen af de statsanerkendte museer og det amtslige museumsråd. Meget af den viden, der var behov for i projektets tidlige stadier, kom fra museums konsulent, hvis betydningsfulde bidrag var den indledende rapport, hans viden omkring finansiering, marketing og innovativ kommunikation – samt at tilføre museerne en ny type symbolsk viden, som de kunne gøre brug af i forhold til at skabe fornyelse og innovation.

I før-projektfasen fandt vidensinteraktionerne hovedsageligt sted på to niveauer: først mellem de nationale og regionale niveauer (overføring af de politiske impulser i forhold til at fremme museernes oplevelsesbaseret- og teknologiske orientering), og herefter interaktionen mellem de regionale myndigheder og museerne (via museumsrådet, der på vegne af museerne indgik den kontraktlige aftale med amtet omkring selve projektudviklingen). Med andre ord er den regionale myndigheds nøglerolle som initiativtager til projektet meget tydelig, hvormed projektet, set ud fra de enkelte deltagende museers perspektiv, kunne fremstå at som værende eksternt styret, dog var museerne gennem projektets styregrupper inddraget i hele processen.

2. FINANSIERINGSFASEN

Efter et indledende møde i februar 2001 blev projektet søsat, og de statsanerkendte museer, senere efterfulgt af de associerede museer tilmeldte sig projektet og efter omtrent 6 måneders fundraising, hvilket den informationsteknologiske underleverandør AM Production og det regionale turismeselskab Midt-Nord Turisme også tog del i, var projektet klar til at sætte sejl. I november 2001 gennemførte det statsstøttede IT-udviklingsprojekt "Det Digitale Nordjylland" en projektkonkurrence med hovedoverskriften 'Kunst, kultur, oplevelse og IT i netværkssamfundet' med fokus på digital formidling. Mellem de projekter, som opnåede støtte var "*Museernes rejser gennem Nordjyllands kultur og historie*", der blev tildelt 1,75 millioner kr. eller 1/3 af projektets samlede omkostninger. På baggrund af dette blev en kontrakt mellem kulturkontoret, AM Production og Det Digitale Nordjylland underskrevet, hvilket inkluderede en tidsramme for udviklingen af en ny fælles hjemmeside, "*kulturen*", der skulle starte den 1. maj 2002 og afsluttes den 31. december 2003. Kort sagt, blev forretningsmodellen, beskrevet i før-projektfasen, stadig forfulgt, nu blot i en konkret finansieret form.

I finansieringsfasen udgjorde de typer af viden, som primært blev benyttet, en yderligere specifikation af den projekterede produktudvikling med hensyn til digital museumsformidling samt viden om, hvordan projektet skulle præsenteres, så man efterkom kravene hos eventuelle sponsorer.

Det interne samarbejde mellem de 28 museer var i finansieringsfasen begrænset, idet hovedparten af den nødvendige viden i projektets tidlige stadier kom fra museums konsulenten, med bidrag fra det regionale turismeudviklingsselskab og AM Production. I denne fase blev netværksstrukturen formet på basis af museernes traditionelle måde at interagere, som baserede sig på uformel, personlig kontakt og forventninger om gensidighed, om end projektets omfattende samarbejde udvidede den netværksramme, som museerne traditionelt primært havde engageret sig i, ved at være etableret på tværs af kommunegrænser og fagområder.

Alt i alt forblev interessenternes motivation den samme som i før-projektfasen: at leve op til det nationale politiske fokus, profilere regionen samt museernes ønske om at følge, og blive opfattet som villige til at følge med tiden. På lignende vis var netværksstyring fremherskende i de vidensprocesser, som prægede ansøgningsproduktionen. I finansieringsfasen fandt vidensinteraktioner hovedsageligt sted inden for regionen, idet både

projektets sponsorer og museerne befandt sig her, og med kulturkontoret og museumskonsulenten som det primære omdrejningspunkt.

3. PRODUKTIONSFASEN

I opbygningen af hjemmesiden fulgte projektets partnere konceptet fra den indledende rapport, og hjemmesiden blev derfor skabt som et interaktivt sted med innovativ digital formidling af kunst og kulturhistorie, hvor brugerne kunne i være deres egne rejseførere i en virtuel rejse gennem Nordjyllands fortid - tage på opdagelse, søge mere viden og udforske egnens historie – med det håb at den virtuelle rejse senere ville blive fulgt op af en rejse i virkelighedens Nordjylland. Parallelt med dette blev en serie af tematiske rejsehåndbøger sammenfattet, som den besøgende kunne tage med sig på turen rundt i regionen, og ved besøg på udvalgte museer langs ruten. Den første rejsehåndbog blev udgivet i foråret 2002 og efterfulgt af sidste tre i 2003. Markedsføringen af rejsehåndbøgerne og projektet som helhed, herunder hjemmesiden som på dette tidspunkt stadig var under opbygning, udgjorde en del af en større reklamekampagne, der blev indledt af Kulturkontoret og museumskonsulenten og bestod af annoncer i den lokale avis *Nordjyske* i perioden fra april til juni 2003 samt i et særligt tillæg i august 2003. Derudover blev en større distribution af kampagnerelateret materiale omdelt som en slags ”appetitvækker” blandt de lokale skoler med hjælp fra Amtscenteret for undervisning i Nordjyllands amt.

Undervejs i projektet blev det mere og mere tydeligt at den fælles hjemmeside ville blive en noget sværere fødsel, end de mere traditionelle formidlingsformer, som eksempelvis de trykte rejsehåndbøger, havde været. Mens udgivelsen af rejsehåndbøgerne så sandelig markerede en overgang fra tidligere tiders mere fragmenterede formidlingsindsats, kunne et fokus på de lokale skoleklasser midtvejs i produktionsprocessen muligvis være en indikation på, at hjemmesiden i højere grad var rettet mod at sikre det traditionelle, lokale publikums opmærksomhed og overvejende skabe unikke oplevelser for indenlandske turister, da hjemmesiden kun blev forfattet på dansk. Dog ville en engelsk udgave nok have været på projektets fremtidige dagsorden.

Hvis projektet skulle lykkes, var det i produktionsfasen essentielt, at der eksisterede en interaktion mellem to typer af symbolsk viden og en form af syntetisk viden:

- Museernes traditionelle symbolske viden omkring kulturelle objekter og deres betydning.
- Den nye symbolske viden på det regionale niveau, i form af museumskonsulenten, Amtscenteret for undervisning og kulturkontoret, der især omhandlede markedsføring af

projektet, formidling og distribution af hjemmesiden , retningslinjer for den kreative brug af hjemmesiden med forskellige pædagogiske formål og en delvis omskrivning af det kulturhistoriske indhold for at gøre det mere brugervenligt især overfor skolebørn.

- Den syntetiske viden om, hvordan man får en hjemmeside til at fungere, hvor AM Production blev tildelt opgaven med at opstille det grafiske samt informations- og kommunikationsteknologiske aspekt af hjemmesiden, baseret på deres tidligere erfaringer med at udvikle og producere specialløsninger.

Der opstod en række udfordringer og komplikationer i kraft af, hvad der opfattedes som et grænsemøde mellem den gamle og den nye type af symbolske viden. Museerne var i traditionel forstand særdeles egnede og dygtige til at formidle deres kulturhistoriske viden, hvilket på mange måder er deres kernekompetence, men i projektet blev en ny og innovativ tilgang føjet til deres mere traditionelle formidlingsform, og det var således ikke meningen, at den nye måde skulle erstatte den traditionelle men blot supplere og gøre den mere attraktiv. Man kunne måske forestille sig, at fremtidige problemer i forbindelse med projektet ville udspringe af dette forsøg på at kombinere de to typer af symbolsk viden, men da museerne tilsyneladende allerede havde indset vigtigheden heraf, relaterede problemerne sig nok nærmere til museernes følelse af ikke at sidde på førersædet i forhold til styring af processerne, herunder valg af den teknologiske løsning og hjemmesidens udformning.

Den primære funktionelle viden forblev med andre ord produktionen af de kulturelle symbolers betydning samt skabelsen af kulturelle oplevelser via en ny teknologi – og den interaktive udveksling af forskellig viden. I produktionsfasen blev den viden, som museumsinspektørerne besad, eller som allerede var systematiseret i form af artikler, bøger og online registrering af genstande osv., overført til passende og formidlingsvenlige bidrag, der skulle indgå i rejsehåndbøgerne og på hjemmesiden. Museerne genererede en strøm af forskningsbaseret symbolsk viden, som endvidere omsatte den ”tavse” viden hos museumsinspektørerne til en systematiseret, tilgængelig viden. Museumskonsulenten og AM Productions ekspertise tilføjede værdi til denne proces ved at gøre brug af deres syntetiske og symbolske viden, hvormed de assisterede i oversættelsen af museernes eksisterende kulturhistoriske viden til en ramme for det fælles projekt. AM Production spillede også en betydelig rolle i de eksterne vidensprocesser, idet de repræsenterede en ekspertbaseret, kommunikativ og syntetisk viden fra den private ICT-sektor i Nordjylland, som herved blev overført til de museer, der tog del i projektet. AM Production organiserede også adskillige seminarer omkring fortælle teknik (fx hvordan man kommunikerer til læseren ved at kende den målgruppe, man skriver til, og hvordan en f.eks. en artikel kan gøres relevant for denne)

samt optimal brug af internettet. Den viden, som projektet Det Digitale Nordjylland gav, fremstod i form af seminarer, årsrapporter, nyhedsbreve og et årligt møde, der behandlede emner som ICT, IT, netværkssamarbejde samt digital kommunikation og var et tilbud til alle involverede parter i projektet – dog var det næppe alle 28 museer, der tog aktiv del i disse vidensaktiviteter.

Det kan således hævdes, at museerne i denne fase, generelt set, blev involveret i to led af vidensproduktionens værdikæde:

- Opdagelse – i den forstand, at indholdet af rejsehåndbøgerne og hjemmesiden blev baseret på undersøgelser, der oprindeligt var foretaget af det museumsfaglige personale, og
- Undersøgelse – idet to redaktørgrupper udviklede standarder for bidragene, der skulle optræde i rejsehåndbøger og på hjemmesiden.

Værdien, som museerne tilføjede projektet, var overordnet en undersøgelse af traditionel symbolsk viden, underlagt en ny symbolsk viden omkring formidling og syntetisk viden vedrørende kommunikationsteknologi med henblik på at skabe et ”slutprodukt”, der orienterede sig mod de besøgende og kunne hjælpe museerne med at skabe en ny markedsposition hos offentligheden, hvor museerne ikke kun ville fremstå som et sted for betydningsfuld læring og dannelse, men tillige som sted for spændende oplevelser og mulighed for interaktiv deltagelse. Produktionen af rejsehåndbøgerne og hjemmesiden synes, til trods for at de to processer forløb parallelt med hinanden, imidlertid at have medført ganske forskellige problemer i forhold til vidensinteraktion.

Processen med at udarbejde de fire håndbøger indebar interaktioner mellem museerne, som mindede meget om deres traditionelle måde at interagere, hvilket vil sige ad hoc samarbejde med nabomuseer eller andre relevante partnere, karakteriseret ved en flad struktur, megen uformel og personlig kontakt, forventninger om gensidighed, lave omkostninger på arbejdskraft (selvom museumsinspektørerne fik betaling for deres skriftlige bidrag til projektet) samt en særdeles energisk arbejdsindsats fra alle de involverede. Samarbejdet mellem især mindre museer ville ofte have en kortere tidshorisont med en specifik målsætning for øje – eksempelvis fælles publikationer eller udstillinger – og omfattet af en acceptabel risiko. Trods deres ofte minimale ressourcer, bestod museernes styrke af deres entusiasme, personlige netværk og gensidighed af tjenester, hvor man lagde en meget beundringsværdig holdning for dagen med hensyn til at dele ekspertise og viden med hinanden uden forventning om finansiell kompensation for arbejdet. Museumsinspektørernes interaktion ville normalt foregå enten telefonisk, hvor man ofte på daglig basis ville ringe til

hinanden for gode råd, via e-mail, lejlighedsvist afholdelse af møder samt udveksling af skriftligt materiale eller genstande. Den generelle idé var, at vidensdeling var fordelagtig for alle, og museumsinspektørerne kunne som ofte tage initiativ til et fremtidigt projekt eller samarbejde på baggrund af personlige relationer, tillid og/eller anbefalinger.

I modsætning hertil, medførte det overordnede interaktionsmønster omkring udviklingen af hjemmesiden mindre interaktion, hvor museerne mødtes ansigt til ansigt, men blev derimod i langt højere grad udgjort af direkte kommunikation med AM Production, der havde ansvaret for den tekniske produktion af hjemmesiden og lederen på Hals Museum, der stod for den endelige redigering. Den mest betydningsfulde partner i forhold til opbygningen af hjemmesiden var AM Production A/S, en stor lokalt baseret IT og kommunikationsvirksomhed, der allerede på et tidligt stadie blev en del af processen i kraft af sin involvering i fundraising samt rollen som underleverandør til projektet. I produktionsfasen blev deres rolle ændret, og de fik funktion af daglig projektleder i forhold til hjemmesiden, idet der var begyndt at opstå bekymringer om, hvorvidt man var i stand til at få hjemmesiden færdig inden for den tidsramme, der var blevet udstukket af Det Digitale Nordjylland. I denne produktionsproces var vidensbidraget fra museerne mere formelt struktureret, og de forskellige gruppers rolle var klart defineret i kontrakten mellem AM Production, Det Digitale Nordjylland og amtet. Da produktionen af hjemmesiden gik i gang, viste det sig, at manglende kontrakter med de enkelte museer (museumsrådet var dog aftalepartnere for de statsanerkendte museer) gjorde at transaktionerne parterne imellem hovedsageligt afhang af et princip om frivillighed, og AM Production blev gradvist givet rollen som daglig projektleder af hjemmesideproduktionen, hvorved en væsentlig komponent i projektet blev placeret i en privat sektorkontekst, hvor arbejdsprocedurer og tidsrammer blev defineret på en mere formalistisk måde. Givet tidligere projekter i museumssektoren, var AM Production i princippet godt klædt på til rollen. Der opstod dog problemer senere i processen omkring levering af indhold til tiden, idet nogle museer var hårdt pressede som følge af begrænsede ressourcer og tid.

Netværksstyring var tillige vigtigt i produktionsfasen, og udgjorde den tidlige inkludering af AM Production det eneste tilfælde af markedsbaseret styring. I produktionsfasen var alle de 28 involverede museer i projektet, store som små, engageret i lokale interaktioner – med hensyn til rejsehåndbøger i form af et egentlig tværmusealt netværk men i forbindelse med hjemmesiden gennem et langt mere centraliseret mønster, hvor museerne primært kommunikerede med AM Production, hvorfor regionshovedstaden Aalborg udgjorde et kommunikativt knudepunkt, idet private partnere, amtets Kulturkontor og

projektet Det Digitale Nordjylland alle havde til huse her. På den måde blev ingen museer diskrimineret på grund af perifer beliggenhed, og nogle museers mangel på indflydelse i forhold til udviklingen af projektet handlede i stedet mere om opdelingen af statsstøttede og associerede museer, hvoraf kun de statanerkendte museer deltog redaktionsprocessen i relation til hjemmesiden. Selvom mange museer, også de større, ikke havde den nødvendige kapacitet til at opbygge ICT-viden samt kompetencer inden for marketing og innovativ formidling, var selv projektets mindste museum i stand til at engagere sig i en temmelig omfattende vidensgenereringsproces uden hjælp fra eksterne eksperter. Den begrænsede formåen hos især de mindre museer til at generere denne økonomiske brugbare viden var oprindeligt selve begrundelsen for projektet og dets netværksstruktur, idet man mente, at man ved at samle museernes styrker kunne gøre dem i stand til på kortsigt at deltage i de eksterne læringsprocesser, igangsat på initiativ af den regionale museums konsulent, AM Production, Det Digitale Nordjylland og Amtscenteret for undervisning, og på længere sigt forhåbentligt frigøre nødvendige ressourcer til, at museerne enten selv kunne udføre disse funktioner internt i netværket eller købe sig til ekstern ekspertise.

4. DRIFTSFASEN

Med kun få måneders forsinkelsen var hjemmesiden klar til sin officielle premiere på Vendsyssel Kunstmuseum den 1. marts 2004. Hjemmesiden var den første af sin slags i Danmark, forstået på den måde, at det var første gang, at næsten alle museer i en region var gået sammen om en fælles hjemmeside, der præsenterede alle områdets kunst- og kulturhistoriske attraktioner og kulturmiljøerne stederne imellem. Hjemmesiden blev nomineret til Den Danske Museumspris i 2004, og projektet blev lovprist fra flere sider. Imidlertid var det fra starten meningen, at museerne gradvist skulle overtage ansvaret for driften af hjemmesiden og fortsat tilføje nyt og interessant indhold hertil, samt bruge den til videre samarbejdskonstellationer og fælles fordele. Dog faldt interessen for projektet i takt med at projektstøtten ophørte, hvilket skyldtes, at deltagelsen havde været tids- og ressourcekrævende for alle, og en følelse af manglende ejerskab i forhold til projektets slutresultat gjorde derfor, at museernes opmærksomhed i stedet blev rettet mod opbygning af deres individuelle hjemmesider, egne to- eller flersidige netværksforbindelser og individuelle innovationer. På denne måde havde projektets forretningsmodel både været en fiasko og en succes: Mens ideen om et overordnet regionalt netværk og en fælles hjemmeside for

museumsudbydere af kunst- og kulturhistoriske oplevelser viste sig ikke at være holdbar, så var ideen om øget samarbejde mellem museerne i amtet og brugen af nyt teknologi tydeligvis blevet indlejret hos hovedparten af de deltagende museer.

I denne fase faldt museernes støtte til projektet gradvist, og den dominerende videnstype synes at være strategisk, idet man skulle beslutte, hvorvidt man skulle allokere egne ressourcer til forsættelse af den fælles hjemmeside, prioritere egen brug af teknologi for at kommunikere med eksisterende og potentielle besøgende eller engagere sig i nye og mindre omfattende samarbejdskonstellationer med hensyn til størrelse og mål.

Der forekom at være mangel på integrering mellem de eksterne læringsprocesser, opstillet af AM Production, og museernes egne interne læringsprocesser. Uanset om dette måtte skyldes undervisningsformen på de mange seminarer, museerne måske manglende deltagelse, eller at designet af selve ICT-systemet ikke var brugervenligt nok, så var der tydeligvis problemer med kommunikationen samt visse tekniske udfordringer, der udelukkende blev løst, da kulturkontoret senere ansatte en deltidsansat assistent til at arbejde på opdatering af indhold samt tilføjelse af materiale på hjemmesiden. Fra maj 2004 stod det amtslige museumsråd samt Amtscenteret for undervisning for hjemmesiden, og derfor var interaktioner mellem de 28 museer og museumsrådet fremtrædende i den afsluttende diskussion om, hvorvidt hjemmesiden skulle lukkes, eller om museerne ville bidrage til en genoplivning af denne. Endvidere lagde den forestående kommunale strukturreform – der har været på dagsordenen siden 2002 (Thomsen & Nielsen, 2008) – forhindringer i vejen for hjemmesiden fremtidige færd, da amtet blev nedlagt i 2007, hvormed den geografiske opdeling, som projektet ellers var designet til at overvinde, blev mere udtalt. Kort sagt, mens den primære styring fortsat blev udgjort af netværk (tydligere netværk museerne imellem, stærkere mellem de individuelle museer og deres kommunale sponsorer), bevirkede nedlæggelse af amtet, direkte eller inddirekte, at det regionale projekt fik sværere ved at overleve og vinde genklang.

OPSUMMERING

Dette casestudie af organisationsbaseret vidensdynamik omhandler en vidensbegivenhed, der i bedste fald kan betegnes som en delvis succes, nemlig et forsøg på at ændre de amtslige museers samarbejdsrelationer og forretningsmodel gennem et regionsomspændende netværkssamarbejde. Om end utilfredsheden med et faldende besøgstal og en traditionel, lavteknologisk formidlingsform tydeligvis dannede en generel og national baggrund, så var

hovedparten af projektets videnstransaktioner regionale eller lokale. En væsentlig undtagelse skal dog findes hos det nationalt støttede projekt ”Det Digitale Nordjylland” – opstartet på initiativ af den danske regering for at afprøve fremtidige netværks- og ICT-baserede samarbejder – som var en meget vigtig sponsor for projektet., Projektet mobiliserede og regionaliserede traditionelle former for symbolsk viden, som var indlejret i de lokale museer, og kombinerede disse med nye former af symbolsk viden omkring kommunikation samt syntetisk viden om informations- og kommunikationsteknologi for at opnå sit mål; under hele projektførelsen fandtes stort set al viden i regionen, og forankring af regionsekstern viden udgjorde derfor ikke en central del af processen. Om end den umiddelbare effekt med hensyn til den informations- og kommunikationsteknologi, der var tilknyttet den fælles hjemmeside, tydeligvis var mindre succesfuld, er det er imidlertid værd at bemærke det efterfølgende drive for en øget brug af teknologi og et mere udbredt samarbejde blandt museerne, hvilket i kan ses som en meget positiv følgevirkning af det regionale projektinitiativ, der i sidste instans mislykkedes. Problemet vedrørende ejerskabsfølelse omkring de fælles aktiviteter blev imidlertid ikke løst, hvilket eventuelt kunne skyldes den relativt korte projektperiode, den manglende entusiasme overfor det endelige slutresultat, strukturreformen i 2007 der fjernede projektets vigtigste aktør og nok i særdeleshed de manglende ressourcer i projektets slutspil, som resulterede i en noget mangelfuld markedsføring og formidling af hjemmesiden.

3. KONKLUSIONER OG PERSPEKTIVER

De tre casestudier har en række karaktertræk til fælles med hensyn til *hvorfor* vidensbegivenhederne har fundet sted:

- De omhandler vidensbegivenheder, der blev opstartet som et offentligt initiativ om erhvervsfremme af turisme og er indfattet under det bredere felt af oplevelsesøkonomi,
- De afspejler nye markedstendenser inden for turisme og fritid, der omfatter mere krævende og digital-kompetente gæster,
- De sigter mod at øge antallet af besøgende ved at forbedre markedsføringen og/eller servicetilbuddet,
- De indeholder en territorial dimension i den forstand, at man vil højne samarbejdet mellem de lokale serviceudbydere, og dermed udgør organisatoriske spørgsmål og interne relationer i området en integreret del af de organisationsbaserede vidensdynamikker.

Med andre ord indbefattede alle tre vidensdynamikker intentioner om at ændre forretningsmodellen og blev opstartet på baggrund af offentlige initiativer om erhvervsfremme, der enten udsprang inden for eller uden for de organisationer, som forsøgte at skabe markedsførings- og serviceinnovation. Dette er næppe overraskende, idet der ses en generel politisk pointering af at styrke turismens rolle i den regionale økonomi, og den primære forskel mellem de tre casestudier relaterer sig derfor også til andre aspekter af vidensbegivenheden.

De typer af funktionel viden, der er involveret, afviger tydeligvis fra hinanden i forhold til de enkelte cases og faser – for det meste på en overraskende måde:

- Politisk-strategiskviden er ofte altafgørende i stadier, som omfatter en forelæggelse af projekter for eksterne sponsorer
- På grund af opsplittelsen mellem serviceudbydere, er mobiliseringen af lokal viden ikke mindst omkring produkter/services (og i nogen grad de besøgendes præferencer) ofte vigtig i de tidlige stadier, og derfor har det ikke blot været centralt i alle tre vidensdynamikker at sætte "tavs" viden i system men også gøre denne viden regions-/destinationsomspændende
- Markedsindsigt er primært blevet opnået gennem uformelle interaktioner med de besøgende på destinationen, om end suppleret med statistiske undersøgelser, foretaget af nationale organisationer såsom VisitDenmark, og det er kun i de seneste faser af

vidensdynamikken hos ”Toppen af Danmark”, at der optræder en omfattende tillid til systematiserede markedsundersøgelser – en tendens som også ses i andre studier af turistoperatørers brug af viden (Halkier, under udarbejdelse).

- På grund af udfordringen i forhold til at overvinde lokale opsplittning, har viden om geografisk organisationsforhold tydeligvis været relevant i alle tre cases.

Kombinationen af forskellige videnstyper fremgår som en vigtig del i alle tre cases, eksempelvis organisation/produkt, forskellig viden om produkt/service etc., og at nogle vidensbegivenheder i det mindste på kortsigt forekommer at være mindre succesfulde end andre, kan måske skyldes en ikke-succesfuld integration af organisatorisk og service/produktrelateret viden (hvor produktudvikling blev negligeret i den sidste fase af case 2, og organisatoriske problemstillinger var tildelt begrænset opmærksomhed i case 3).

Alle de tre organisationsbaserede vidensdynamikker er overvejende domineret af netværksrelationer, der for det meste udgøres af offentlig-private partnerskaber, hvor offentlige aktører generelt spiller rollen som initiativtager, mens (markeds- og/eller netværksbaserede) eksterne konsulenter til gengæld har haft varierende betydning for processerne – fra temmelig underordnede underleverandører (case 1) til procesmanagers (case 2 og 3), hvoraf sidstnævnte har været mest omstridt, hvilket sandsynligvis skyldes, at denne stiller de individuelle serviceudbyderes svaghed til skue for projektets centrale aktører (ofte tæt forbundet med de politiske sponsorer). I alle tre cases har lokale serviceudbydere spillet en central rolle som udbydere af viden omkring produkter og kundepræferencer til ikke-lokale projekter, men integrationen af dette til en sammenhængende, regions-/destinationsomspændende helhed har været en betydelig udfordring ikke mindst i de tilfælde, hvor resultatet af en fælles indsats på et tidligt stadie synes at være både usikker og i bedste fald udelukkende ville kunne blive til noget på langsiget. Kompetenceudvikling for personale/ledelse har været et væsentligt element i forsøget på at udvikle nye services, produkter og organisationsformer, men en succes synes ikke blot at afhænge af den leverede oplærings kvalitet men tillige muligheden for at inkorporere nye evner i de allerede eksisterende organisationer, og dette tilfælde synes påvist ved forskellen mellem TADs relative succes i case 1 og mangel på ressourcer til at videreføre af projektet i case 3, idet det tætte og vedvarende samarbejde mellem TADs kerne og de lokale turistchefer står i kontrast til opløsningen af projektets samarbejdsrelationer efter åbningen af den færdige hjemmeside.

Motivationen hos de involverede nøgleaktører, alle offentlige eller semi-offentlige organisationer, kunne fremstå at kombinere en interesse i at forbedre de eksisterende services og deres profil og samtidigt opretholde deres egen frihed til at manøvrere (eller overleve) som

organisationer. Det synes altså at være vigtigt at finde en mellemvej mellem funktionelle og strategiske motivationer, og det er derfor interessant at bemærke, at dette kun er forekommet med rimelig succes i den første case, hvilket eventuelt kunne skyldes den decentraliserede netværkstilgang, der er taget i brug som organisatorisk model for destinationsselskabet TAD.

Alle tre vidensdynamikker var karakteriserede ved vigtigheden af regionaleksterne stimuli, men der ses dog en kontrast mellem de vidensdynamikker, der blev indført på baggrund af eksterne initiativer (case 2 og 3) og de situationer, hvor ekstern finansiel støtte blev benyttet udelukkende som støtte til strategiske udviklinger, der allerede havde bred opbakning hos nøgleaktørerne (case 1). De fleste af de vidensinteraktioner, der er omfattet af de tre casestudier, var lokale eller regionale, og kun i den allerseneste fase af den første case, hvor TAD indgår som bidragsyder til det nationale projekt omkring helårsturisme, er vidensstrømme begyndt at flyde ud af regionen

I alle de tre organisationsbaserede vidensdynamikker synes produktion af viden at være et gennemgående karaktertræk, der ofte kommer til udtryk via mobiliseringen af stedefæstet/”tavs” viden for herved at danne fundamentet for regionsomspændende, systematiserede vidensformer. Desuden synes de tre nordjyske casestudier at være en indikation på, at mere kombinerede former for viden hurtigt er kommet til at spille en vigtig rolle. Til trods for at vidensdynamikker inden for turisme tydeligvis har haft tendens til at være kumulative i den betydning, at opbygning af ”tavs” viden omkring de besøgendes præferencer og muligheder med hensyn til produktudvikling synes at have domineret, så fremstår ledelsen af små og mellemstore turismevirksomheder, et destinationsselskab eller et mindre museum stadig at påkræve, at man sammenbringer forskellige former af funktionel viden. De seneste årtier synes kombinationen af:

- Digitaliseret markedsføring og booking
- Stigende pointering af inter-lokalt/regionalt samarbejde og
- Det nye fokus på en overensstemmende produktudvikling i relation til eksempelvis helårsturisme,

imidlertid at indikere, at den blotte opretholdelse af eksisterende services på baggrund af akkumuleret viden ikke længere er tilstrækkelig. For at kunne overleve på længere sigt er aktørerne nødt til at kunne håndtere ny teknologi, opbygge et intensivt samarbejde og udvikle nye oplevelser, der tilsammen vil gøre Nordjylland til et mere attraktivt sted for turister.

Samtidig er det også tydeligt, at fjerne vidensinteraktioner har fået større betydning. På den ene side er den geografiske rækkevidde for netværksbaserede vidensinteraktioner blandt individuelle aktørgrupper generelt blevet større, om end de har forskellige udgangspunkter

(små og mellemstore virksomheder integreres i inter-lokale destinationer, lokale museer forøger deres samarbejde, store attraktioner involverer sig i nationale netværk, det regionale destinationsselskab arbejder tættere sammen med VisitDenmark, vidensinstitutioner bliver mere aktive i internationale netværk). På den anden side er markedsbaseret vidensinteraktioner med (internationale) besøgende i højere grad blevet formaliseret gennem den seneste pointering af mere systematiske og dybdegående former for markedsundersøgelse.

Med hensyn til mobilitet og forankring tyder det generelle billede på, at det forsat er vigtigt at indbringe og tilpasse ekstern viden til den lokale, konkrete kontekst, men i visse afgrænsede områder er fjerne vidensinteraktioner tillige begyndt at have betydelig konsekvens uden for de turismemæssige vidensdynamikker i Nordjylland, hvilket eksempelvis ses i forhold til organiseringen af destinationsselskab og praksis i forbindelse med det nationale helårs-turismeprojekt.

Med hensyn til formål og metoder har erhvervsfremmen vedrørende turismen i Nordjylland haft tendens til at pointere markedsføring frem for produktudvikling samt ikke i tilstrækkelig grad at undersøge forholdene omkring både en potentiel efterspørgsel samt interaktioner mellem offentlige og private interessenter, hvilket har resulteret i, at (for det meste konservative) instinktive opfattelser af efterspørgsel og udbud samt konsulenterne aktuelle devise har konkurreret med hinanden i udformningen af den strategiske udvikling. Givet ændringerne i den internationale efterspørgsel efter turistoplevelser er dette ikke det bedste udgangspunkt, dog er man på det seneste blevet mere opmærksomme på systematiseret markedsindsigt som et væsentligt input til den strategiske udvikling. I organisatoriske termer har netværkskontrol været den foretrukne løsning, hvilket passer godt til det splittede forhold mellem interessenterne på turistdestinationerne, men samtidig medfører dette en række udfordringer med hensyn til sikring af både en udbredt ejerskabsfølelse og funktionel effektivitet i forhold til de udførte aktiviteter. Selvom eksternt sponsorerede projekter tydeligvis har været vigtige for at kickstarte nye aktiviteter, synes det imidlertid lige så vigtigt at have en strategi for inkorporering af aktiviteterne, når den indledende støtte ophører, idet projekterne ellers vil ende op med at være et kortsigtet mål for, om netværksdeltagerne skal bibeholde eller udvide deres aktiviteter, mens der på længere sigt kun ses en lille eller ingen effekt på de etablerede aktiviteter. Alt i alt er der med andre ord tale om en situation med hensyn til turismefremme, der peger på, at der på det seneste er mange positive udviklingstendenser, men også at den videre udbredelse heraf bliver et langt og sikkert også til tider sejt træk.

REFERENCER

- Berg Schmidt, P. and H. Halkier (2008). Knowledge Dynamics in Regional Tourism. The Case of North Jutland, Denmark. Birmingham, EURODITE WP5, first report.
- Cooke, P. (2005), Proximities, Knowledges and Innovation Biographies. *RSA International Conference*. Aalborg.
- Halkier, H. (2008). Regional udviklingspolitik: Nordjylland som foregangsregion? Hvad skal Nordjylland leve af? J. L. Christensen. Aalborg, CRU, Aalborg University.
- Halkier, H. (under udarbejdelse). Tourism Knowledge Dynamics. Platforms of Innovation: Dynamics of New Industrial Knowledge Flows. P. Cooke, C. d. Laurentis, C. Collinge and S. MacNeill. London, Edward Elgar.
- Halkier, H., A. Therkelsen, et al. (2008). Turisme i Nordjylland - Status og fremtidsmuligheder. Hvad skal Nordjylland leve af? J. L. Christensen. Aalborg, CRU, Aalborg Universitet.
- Hall, C. M. (2008). Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships. Second Edition. Harlow, Pearson Prentice Hall.
- Henriksen, P. F. (2008). "Knowledge dynamics in the making of the Top of Denmark destination management organisation in North Jutland, Denmark." TRUprogress(6).
- Hjalager, A.-M. and S. Jensen (2001). "Nordjylland - en turismeregion i Danmark." Nordregio Working Paper(2001:11): 47-70.
- Olesen, L. D. (2009). "Museums, Culture and Communication in North Jutland - A Case-study of the "Journey of the Museums" Project as a Knowledge Event." TRUprogress 8.
- Pine, J. and J. H. Gilmore (1999). The experience economy. Boston, Harvard Business School Press.
- Therkelsen, A. (2009). "All-year Tourism - A Knowledge Event at Destination Mariagerfjord, North Jutland, Denmark." TRUprogress(7).
- Thomsen, S. H. and L. D. Nielsen (2008). The 2007 Danish Local Government Reform. Towards New Nordic Regionalism. Politics, Administration and Regional

Development. O. Bukve, H. Halkier and P. d. Souza. Aalborg, Aalborg University Press: 79-102.

VisitDenmark (2007). Kystferiestrategi i retning mod helårsturisme. København, VisitDenmark.

VisitNordjylland.dk (2007). Vision 2020. Visions- og strategiproces for nordjysk turisme. Tilstandsrapport. Åbybro, VisitNordjylland.dk.